

Ensemble

Programme de
Bruno Delvaux,
Candidat à la fonction de
**Recteur de l'Université
catholique de Louvain**

Louvain-la-Neuve, 2009.

Bruno Delvaux

*Si la branche veut fleurir,
qu'elle honore ses racines*

Pacere F. Titinga, poète,
Ouagadougou

Le projet d'université que je présente à notre communauté est articulé autour d'une vision et de priorités partagées et instruites au sein d'une large équipe. Sa présentation suit le fil suivant :

1. Une Vision de l'Université
2. Notre méthode : un collectif pour une communauté et pour un avenir
3. Etat des lieux, marges et défis
4. Sept priorités pour l'Université
5. Actions à poursuivre et développer
6. Profils
7. Sources et portefeuille de lecture

S'en suivent dix documents annexes, numérotés de A à J, développant chacun un point du programme. Le texte qui suit se réfère à ces dix documents.

1. UNE VISION DE L'UNIVERSITE

La première décennie du XXI^{ème} siècle a vu l'explosion planétaire de crises de natures variées – écologique, énergétique, alimentaire, sanitaire, financière – qui touchent un monde frappé par la violence de conflits régionaux, la pauvreté, l'exclusion sociale et l'inégalité criante entre les populations, mais aussi un monde caractérisé par des avancées technologiques et scientifiques majeures et par diverses formes d'élitisme dans toutes les sociétés. Notre monde contemporain est fragile et incertain, guetté par la perte de sens.

Comment y repenser une Université porteuse de sens ? En la profilant par rapport à cinq grands défis : 1) son mode de financement public et les attentes de la société ; 2) son positionnement sur la scène européenne et mondiale ; 3) sa marge de progression en termes d'interdisciplinarité par l'interpénétration des savoirs plaçant l'humain au cœur de nos préoccupations ; 4) la formation des jeunes et le partage d'énergie et de ressources entre la recherche et l'enseignement ; 5) le fonctionnement même de l'institution universitaire et sa valeur éducative.

Le modèle que je défends avec une équipe est celui d'une Université assurant aux étudiants d'une part, des formations de base et d'autre part, des formations avancées supportant la comparaison avec les meilleures universités européennes. Les unes et les autres reposent sur l'existence d'une **forte capacité de recherche et d'innovation**, car elles ambitionnent de préparer nos futurs diplômés à répondre aux défis du monde contemporain et à le rendre meilleur.

Ce modèle requiert une **cohérence entre l'enseignement, la recherche et le service à la société**, qui sont les trois missions fondamentales de l'Institution universitaire. Il convient certes de gérer celles-ci au mieux selon leurs logiques propres, mais en veillant à la cohérence de l'ensemble. La relation harmonieuse entre ces trois missions doit être garantie par un climat institutionnel stable et des relations de confiance entre les personnes au sein de notre communauté.

La force de l'Université tient à la qualité de ses membres. Son capital humain est sa richesse première. *Nous, membres de la communauté universitaire, nous sommes l'Université.* Son développement ne peut donc s'envisager qu'en stimulant et en valorisant l'**intelligence collective** qu'elle possède, en tirant le meilleur parti de la richesse des points de vues avec méthode, dans le respect des règlements et des procédures, et en investissant ainsi dans une dynamique constructive. La pratique d'une telle intelligence collective permettra une maîtrise optimale des processus de décision et de mise en œuvre. Elle favorisera l'adhésion et la valorisation des membres de la communauté.

Existant d'abord pour et par ses étudiants, l'Université participe au mouvement d'évolution générale du monde auquel elle appartient, en adoptant une attitude critique qu'elle

fonde sur son indépendance intellectuelle, sa capacité de recherche et d'anticipation, son identité propre et sa mission dans et pour la société. Elle doit donc développer de manière cohérente : une activité intellectuelle orientée vers une recherche critique, un projet éducatif articulant savoir et savoir être, et un service s'appuyant sur des principes universitaires. Elle assurera la cohérence de ses missions en se souciant de la qualité des relations humaines basées sur le respect d'autrui, en promouvant l'interdisciplinarité et en encourageant les lieux de débat. Il est proposé de consolider un tel développement en faisant référence à notre vocation de recherche et de réflexion et, dans le contexte d'une modernité assumée, aux valeurs de l'humanisme chrétien.

Compte tenu de ses ressources limitées, l'UCL doit être sélective dans ses choix. Ceux-ci doivent s'opérer en réconciliant, d'une part, les démarches individuelles ou collectives des membres et des entités de notre communauté et, d'autre part, les orientations données à l'institution par les instances compétentes. **La nécessaire gestion efficace et ordonnée des ressources** ne peut avoir pour effet de développer une conception de l'Université basée sur le seul modèle entrepreneurial, même si elle pourra emprunter en les adaptant des pratiques qui relèvent de ce modèle quand leur efficacité a été démontrée.

Notre vision peut se décliner en six préoccupations essentielles :

- concentrer les efforts sur nos missions principales qui sont de produire du savoir, de le disséminer et de favoriser sa valorisation ;
- dispenser des formations soutenues par une recherche de haut niveau, animée à la fois par la dynamique scientifique en tant que telle et par une préoccupation sociétale critique ;
- s'y investir en se référant aux valeurs d'ouverture, de tolérance et de respect mutuel et en luttant contre les fatalismes et les inégalités, par exemple en matière de culture, de santé, d'éthique économique, de développement durable ;
- valoriser et enrichir le capital humain de l'Institution ;
- pratiquer une collégialité intelligente et respectueuse, un juste équilibre entre centralisation, décentralisation¹ et déconcentration² des processus de décision et de gestion en s'assurant de leur faisabilité : l'objectif est d'atteindre un *continuum* organisationnel efficace, le principe de subsidiarité³ contribuant à définir le niveau adéquat des processus de décision ;
- consolider notre identité d'Université d'Europe, et notre positionnement régional et international.

¹ La décentralisation implique une délocalisation des activités et des ressources ainsi qu'une délégation du pouvoir de décision accompagnée d'une responsabilisation de l'entité décentralisée.

² La déconcentration consiste à rapprocher l'activité ou le service de l'utilisateur sans délégation de pouvoir de décision : il y a délocalisation de l'exécution (mise en œuvre), sans moyens supplémentaires.

³ La subsidiarité implique, dans un système à plusieurs niveaux, qu'une fonction est assurée à un niveau donné sur base de critères d'efficacité et de proximité pour éviter un retour systématique au niveau le plus élevé.

2. NOTRE METHODE : UN COLLECTIF POUR UNE COMMUNAUTE ET POUR UN AVENIR

Notre ambition est l'Université.

Nous sommes de passage. L'Université doit poursuivre son chemin au-delà de nos vies. Notre devoir est de la faire fleurir et grandir pour qu'elle poursuive sa route, se nourrissant grâce à ses racines et se projetant dans l'avenir en anticipant les défis d'un monde fragile et incertain. **Notre maître atout est l'intelligence collective.**

Nous sommes en effet convaincus que, dans leur grande majorité, les membres de l'UCL veulent son développement et s'y investissent avec détermination, portés par la fierté d'appartenir à notre Institution.

Sur la base d'une note de huit pages, que j'ai rédigée à partir d'expériences partagées au sein de l'Institution et d'un portefeuille de lecture réalisé par plusieurs, le tout ensuite soumis à un collectif de 16 personnes émanant de toutes les facultés de l'UCL et de l'Administration, nous nous sommes collégialement accordés sur une vision de l'Université et sur sept priorités pour l'avenir de notre Institution. A partir de ce noyau, huit groupes se sont constitués pour instruire et documenter les huit thématiques identifiées : 49 personnes y ont contribué activement dans un climat d'échange et d'enrichissement mutuel au bénéfice d'un objectif commun : penser, construire et partager des lignes d'action pour l'Université. Au-delà de cette sphère, 32 personnes ont été consultées soit pour répondre à des questions précises soit pour commenter un texte ou une proposition de position. Au total, plus de 80 personnes, de 21 à 69 ans, émanant de toutes les composantes de l'Institution, ont contribué, de manière directe ou indirecte à notre réflexion collective. Le résultat de celle-ci constitue le projet que je porte. Cristallisant un collectif, je veux servir mon Université et la porter, avec vous. Ensemble.

3. ETAT DES LIEUX, MARGES ET DEFIS

Les données disponibles mettent en lumière des marges financières étroites, sous réserve de l'analyse prospective menée actuellement sous la houlette du Conseil d'administration. Notre dépendance est majeure vis-à-vis de la Communauté française de Belgique via l'allocation de fonctionnement. L'accroissement du déficit du budget social est préoccupant, d'autant plus que le déficit du Patrimoine non affecté ne permet plus de l'apurer. Les budgets non récurrents sont alimentés par la ristourne du précompte professionnel du personnel scientifique et par les quotes-parts d'infrastructures qui dépendent du dynamisme d'implantation sur le site d'acteurs externes. L'étroitesse de nos marges nous impose deux défis majeurs : 1) l'augmentation de nos produits et la maîtrise de nos dépenses ; 2) l'examen attentif de notre portefeuille d'activités.

Pour en savoir plus : *document annexe A, page 12.*

4. SEPT PRIORITES POUR L'UNIVERSITE

4.1. La grande Université

Construire avec nos partenaires de l'Académie Louvain une université nouvelle et multi-sites constitue un défi et une remarquable opportunité d'enrichissement mutuel. Quelle Université voulons-nous construire ensemble avec nos partenaires ? Comment nous projetons-nous dans l'avenir tout en valorisant nos spécificités ? Comment voulons-nous créer une richesse nouvelle et développer une valeur ajoutée commune ? L'objectif sera de poursuivre les négociations dans un climat de respect et de confiance selon une méthodologie concertée, et en établissant notamment des règles de gouvernance claire et démocratique. Une stratégie générale est proposée sur base des acquis et de défis déjà identifiés.

Pour en savoir plus : *document annexe B, page 16.*

4.2. La gouvernance

Comment gérer le changement dans la continuité et d'une manière qui ne soit pas chronophage ? Les défis en matière de gouvernance sont énormes. L'université aspire à davantage de sérénité institutionnelle, où chacun pourrait renouer avec son métier de base et ainsi contribuer réellement à davantage de rayonnement scientifique et humain. Pour y parvenir, il faudra gouverner avec pragmatisme et modestie ; écouter pour rassembler ; établir la confiance pour décider et agir ensemble ; construire au départ de ce qui fonctionne bien, en tenant compte des moyens disponibles et en identifiant clairement ce qui devrait changer dans la perspective d'objectifs concrets et motivants.

Pour en savoir plus : *document annexe C, page 20.*

4.3. Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université

Les missions d'enseignement, de recherche et de service de l'Université relèvent de l'intérêt général et du service public. Ces missions la distinguent radicalement d'une organisation classique. L'UCL occupe plus de 5.000 personnes, forme plus de 20.000 étudiants, développe des partenariats de recherche avec des bailleurs de fonds publics et privés, nationaux et internationaux. Elle doit faire face à des responsabilités urbaines. Elle constitue donc une grande entreprise qui doit se doter d'une organisation non seulement efficace mais surtout efficiente. Des propositions concrètes seront destinées à responsabiliser davantage les administrations et leurs directeurs, à mieux coordonner leurs actions et à placer leurs instances collégiales dans la gouvernance de l'université.

Pour en savoir plus : *document annexe D, page 23.*

4.4. La cohérence enseignement – recherche – service à la société

L'évolution du monde universitaire et de la société nécessite une adaptation des différentes articulations qui constituent l'université : enseignement et recherche, disciplinaire et interdisciplinaire, local et central. Le schéma de structure proposé suggère deux niveaux : un niveau où structures de gestion de la recherche et de l'enseignement peuvent être distinctes et un niveau de coordination de la recherche et de l'enseignement où coexistent faculté et

secteur. Cette organisation met les structures au service des compétences et permet une souplesse d'organisation entre secteurs. Elle autorise un phasage dans la mise en place des instituts. La proposition sera faite au FNRS d'ajouter aux commissions déjà existantes une commission « blanche » interdisciplinaire. Enfin, pour donner sa véritable place au service à la société, en complément dynamique avec les deux missions d'enseignement et de recherche, il est proposé de créer un Conseil du service à la société.

Les cliniques universitaires constituent, par excellence, un lieu d'intégration de nos trois missions fondamentales. L'articulation entre les cliniques et l'université sera amplifiée. Le rôle du prorecteur compétent y sera crucial.

Pour en savoir plus : *document annexe E, page 26.*

4.5. L'étudiant et la qualité de la formation

La formation des étudiants implique la transmission de savoirs spécialisés, mais elle va bien au-delà : il s'agit de former des jeunes créatifs, responsables, ouverts, démocrates, capables plus tard d'être des citoyens critiques et engagés et d'exercer leur métier avec un sens de l'humain et une visée éthique. Tant le soutien à la recherche interdisciplinaire que le développement pragmatique de l'offre de mineures y contribueront.

Par rapport aux publics étudiant et enseignant, nos propositions porteront sur plusieurs axes : démocratisation de l'accès aux études ; promotion de la réussite ; mobilité étudiante ; interactions étudiant-enseignant, engagement et animation ; valorisation du métier d'enseignant ; soutien pédagogique aux enseignants ; **échange et diffusion de pratiques innovantes**, capitalisation de l'expertise.

Pour en savoir plus : *document annexe F, page 39.*

4.6. Une Université d'Europe ancrée dans sa région et ouverte sur le Monde

Les grandes civilisations sont nées dans les deltas des grands fleuves, lieux de rencontre et d'échange, et terroirs de haute fertilité. Les grandes universités sont celles qui sont entrées dans l'espace international avec une identité forte. L'UCL en fait partie. Face aux enjeux de l'internationalisation et de la concurrence universitaire, l'UCL doit se doter d'une politique internationale cohérente qui lui permet d'exporter son expertise et de l'améliorer avec ses partenaires internationaux. Ses objectifs se déclinent selon trois axes : l'amélioration de la qualité des activités d'enseignement, de recherche et de service à la société en renforçant leur dimension internationale ; l'amélioration de l'attractivité pour un public international ; la mise en œuvre de partenariats efficaces, tant au Nord qu'au Sud, soigneusement choisis et les plus collectifs possible. L'opérationnalisation de ces trois axes s'appuie sur un certain nombre d'instruments prioritaires : l'ancrage régional, la mobilité internationale, une politique linguistique, une politique d'accueil international, l'évaluation, des moyens propres et le pilotage institutionnel.

Pour en savoir plus : *document annexe G, page 45.*

4.7. Revaloriser les métiers au service des missions de l'Université

Le capital humain est notre richesse première. Dans l'exercice de nos trois missions, nous œuvrons au sein de collectifs de travail. Les objectifs de ces groupes responsabilisent. Les résultats obtenus par le collectif valorisent l'ensemble de ses membres. Il est proposé de rendre toute leur importance à l'exercice de nos missions de base en allégeant les charges administratives. A ressources constantes, des mesures seront prises pour accroître notre efficacité au service de ces missions. Nous veillerons à conforter tant la dimension créative de celles-ci que leur capacité à enrichir et à épanouir les personnes à tous les niveaux. Notre stratégie portera sur une gouvernance concertée, une clarification des structures, l'établissement d'un *continuum* efficient, la poursuite du projet RH (ressources humaines), la gestion des ressources humaines et le soutien aux assistants, aux jeunes chercheurs et jeunes académiques.

Pour en savoir plus : *document annexe H, page 55.*

5. Actions à poursuivre et développer

Ancrée dans sa région et son pays, l'UCL est associée à l'image d'une ville d'avant-garde, qui a réussi son transfert en terre wallonne. D'avant-garde, la ville doit le rester. Etre un creuset où développements culturel et urbain vont de pair avec une réduction de notre empreinte écologique. Je m'emploierai à servir cet objectif avec les autorités communales, l'administrateur général, les services compétents de l'UCL, et tous les acteurs concernés.

En matière de développement urbain, je soumettrai les propositions suivantes :

- réunir les acteurs concernés et contribuer à organiser le dialogue (commune, UCL, promoteurs, habitants, utilisateurs –étudiants et personnel–) ; étudier notamment l'actualisation du plan directeur établi il y a près de 40 ans ;
- croiser les visions de l'avenir du site urbain émanant de points de vue divers : ceux de l'université, de la commune, des démographes, sociologues, économistes, architectes, urbanistes et artistes.
- améliorer le confort urbain pour les utilisateurs grâce à la signalisation ;
- marier art, architecture contemporaine et urbanisme : stimuler et encadrer la réflexion en matière d'installation d'œuvres d'art, d'édifications de bâtiments publics et de promotion du mobilier urbain, par exemple via la constitution d'un comité ou jury compétent en la matière.

Une question difficile portera sur la problématique du logement étudiant. Des instructions ont déjà été menées par le passé. Le problème reste entier et constitue un frein pour beaucoup. Il faudra s'y attaquer.

En matière de développement culturel et de communication, l'UCL doit poursuivre sur la voie tracée ces dernières années. Les services compétents en matière de culture et de communication seront confortés en termes de responsabilisation et de valorisation. Nous

capitaliserons sur le professionnalisme développé récemment. Je m'appuierai sur les compétences disponibles pour valoriser l'expression libre et critique dans la Quinzaine, dans une vision moderne du journalisme d'entreprise.

Comme évoqué plus haut, j'encouragerai les initiatives en matière d'art urbain contemporain dans une vision d'avant-garde. Je m'appuierai sur l'expérience en cours autour du projet artistique « Croix du Sud », où je me suis beaucoup investi. Ce projet allie art et science dans une vision participative. Il permettra de relier, par l'art, les quartiers sud de la cité au reste de la ville. Il symbolisera l'arrimage des sciences et technologies aux sciences humaines et établira un cordon artistique entre la ville et le parc scientifique.

Ces développements urbains et culturels peuvent s'harmoniser avec des efforts à développer pour réduire notre empreinte écologique. L'UCL se doit d'affronter les défis environnementaux et s'efforcer de montrer l'exemple en promouvant le concept du *green campus*. Je proposerai la mise en place d'une cellule dynamique composée d'étudiants, de membres du personnel technique et académique pour y contribuer. Nos atouts ne sont pas minces : expertise scientifique et technique, maîtrise foncière, enthousiasme des étudiants.

6. Profils

Recteur. Le plus important pour un recteur est de bien comprendre la nature du *mandat* qui lui est confié et d'accepter de s'y investir entièrement. Le recteur est animé d'une vision de l'université quant aux obligations et au rôle de celle-ci dans la société.

Je pars du principe qu'une université réalise ses objectifs sur base de consensus. Le rôle central du recteur est de les créer autour d'orientations importantes décidées collégialement. Ma vision de la fonction en découle : le recteur est un moteur au sein de l'université ; il écoute, dialogue, rassemble, propose, mobilise la communauté sur des consensus largement partagés. Il agit et assume. Son action transversale doit être animée par la recherche constante de la qualité.

Pour en savoir plus : *document annexe I, page 60.*

Prorecteurs. Dans ma vision et conformément à l'article 23 du règlement organique de l'UCL, les trois prorecteurs relèveront des trois secteurs de l'université. Tout en gardant une vision globale de l'institution, ils animent la vie de leur secteur, ils sont membres du conseil rectoral et ils veillent à une bonne communication entre les organes de l'institution impliqués dans les dynamiques sectorielles. Ils peuvent être chargés d'une mission transversale au sein de l'Université.

Certaines de ces missions pourront être assurées par d'autres personnes en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur expertise, à travers la présidence d'une commission du Conseil académique, d'autres commissions, d'un groupe de travail...

Pour en savoir plus : *document annexe J, page 63.*

7. SOURCES ET PORTEFEUILLE DE LECTURE

Informations UCL et Universités de la CfB

Sources : administrations compétentes, CRef

Ouvrages

- Araoz C.F. (2007) *Great People Decisions*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 336 p.
- Bachelet J.-F. (2003) *L'Université impossible – Le savoir dans la démocratie de marché..* Labor, Bruxelles.
- Dugatkin L.A. (2006) *The Altruism Equation – Seven Scientists Search for the Origins of Goodness*. Princeton University Press, Princeton and Oxford, 188 p.
- Hirsch W.Z. & Weber L.E., *Eds.* (1999) *Challenges Facing Higher Education at the Millenium. The American Council on Education*. Oryx Press, Phoenix, Arizona, 199 p.
- Hirsch W.Z. & Weber L.E., *Eds.* (2001) *Governance in Higher Education - The University in a State of Flux*. Economica Ltd, London, UK, 204 p.
- Hirsch W.Z. & Weber L.E., *Eds.* (2002) *As the Walls of Academia are Tumbling Down*. Economica Ltd, London, UK, 204 p.
- Kennedy D. (1997) *Academic Duty*. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, London England, 309 p.
- Laidi Z. (1994) *Un Monde Privé de Sens*. Fayard, 333 p.
- Latour B. (1995) *Le métier de chercheur – regard d'un anthropologue*. INRA, Paris, 95 p.
- Morin E. (2000) *Les Sept Savoirs Nécessaires à l'Éducation du Futur*. Le Seuil, Paris, 130 p.
- Pfeffer J. & Sutton R. (2006) *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Non-Sense : Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press, 265 p.
- Prégent R. (2001) *L'encadrement des travaux de mémoire et de thèses – Conseils pédagogiques aux directeurs de recherché*. Presses Internationales – Polytechnique, Ecole Polytechnique de Montréal, 78 p.
- Renaut A. (2002) *Que Faire des Universités ?* Bayard, Paris, 2002
- Ringlet G., *Ed.* (2000) *Une aventure universitaire*. UCL, G. Ringlet, Racine, Bruxelles, 2000
- Steiner G. (2003) *Maîtres et disciples. nrf essais*, Gallimard, 204 p.
- van der Essen L. (1945) *L'Université de Louvain (1425-1940)*. Editions Universitaires, Les Presses de Belgique, Bruxelles, 202 p.
- Verger J., *Ed.* (1986) *Histoire des Universités en France*. Bibliothèque historique Privat, Toulouse, 432 p.
- Vervenne M. (2005) *De kwetsbare Universiteit – Krachtlijnen voor een eigentijdse onderzoeks- en onderwijsgemeenschap*. 25 p.
- Watzlawick P., Weakland J. & Fisch R. (1981) *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Le Seuil, Paris.
- Weber L.E. & Duderstadt, *Eds.* (2004) *Reinventing the Research University*. Economica, London, Paris, Genève, 254 p.

Etudes

Beyond Bias and Barriers: Fulfilling the Potential of Women in Academic Science and Engineering (2006) *The National Academic Press*, Washington, D.C., <http://www.nap.edu>

La liberté de chercher. Histoire du Fonds National Belge de la Recherche Scientifique (2007). Halleux R. & Xhayet G., Editions de l'Université de Liège, 243 p.

L'enseignement supérieur face à l'internationalisation et à la privatisation. *Cairn – Critique internationale* (2008) 2008/2 – n°39. <http://www.cairn.info/revue-critique-internationale-2008-2.htm>

Vers un marché international de l'enseignement supérieur ?
Christine Musselin, p.13-24.

Options et tendances dans le financement des universités en Europe
Benedetto Lepori, p.25-46.

L'état et le marché dans la réforme de l'enseignement supérieur au Royaume-Uni (1980-2007)
Rajani Naidoo, p.47-65.

L'enseignement supérieur transnational : un nouvel enjeu stratégique ?
Stephan Vincent-Lancrin, p.67-86.

Vers une hégémonie de l'Université globale ?
Simon Marginson, p. 87-107.

Les engagements étudiants – Des pratiques et des horizons dans un monde globalisé. Hiraux F., Ed. (2008) *Publ. Academia Bruylant*, Louvain-la-Neuve, 181 p.

Universités. Du passé au marché. *La Revue Nouvelle*, Octobre 2008.

Divers dossiers « Objectif Recherche »

Extraits de presse (nationale et internationale)

Documents UCL

AGL (2006) Prêt-à-penser ou prêts à penser ? Actes du colloque et propositions du 26 février 2006. Louvain-la-Neuve, 118 p.

Approche systémique des organisations Première Partie. J.-M. Boqué, 27 janvier 2006.

Collège des DAFs (2007) Evolution des supports logistiques facultaires.

Modes de structuration du travail professoral et logiques disciplinaires à l'Université (2000). J.-L. Guyot & M. Bonami, Cahier du GIRSEF N°9, décembre 2000.

Plan stratégique – Université catholique de Louvain 1991-1995. UCL, février 1991.

Plan stratégique – Université catholique de Louvain 2002-2007.

Rapport du G7. Vers une Administration Intégrée – Pour un *continuum* administratif. UCL, Novembre 2003.

Rapport UCL 575. Groupe 575, UCL, 1995.

UCL 2012. Baret Ph., De Keyzer I. (secr.), De Villé Ph. (coord.), Devuyt O., Fabry G., Focant C., Keunings R., Lecrenier C., Leloup G., Opfergelt D., Petre J.-E. (coord.), Van Schaftingen E. & Verdussen M., *UCL*, Louvain-la-Neuve, janvier 2004.

... Diverses notes internes UCL.

Etats des lieux, marges et défis

Les éléments disponibles émanent du budget initial 2009 approuvé par le Conseil d'administration et examiné au Conseil académique du 05.01.09. Il est assorti des comptes 2007, du budget revu 2008 et, à titre informatif, d'une prospective provisoire 2010-2014 qui fait actuellement l'objet d'une analyse complémentaire au niveau du Conseil d'administration.

Il convient d'abord de souligner la haute qualité du travail réalisé par l'Administration de l'UCL en matière de rigueur et de maîtrise budgétaire dans un contexte de financement particulièrement étriqué.

ETAT DES LIEUX (BUDGET 2009)

L'analyse du budget ordinaire (BO) met en lumière notre dépendance majeure vis-à-vis de la Communauté française de Belgique (CfB) via l'allocation de fonctionnement (173M€) attribuée au prorata de nos parts de marché évaluées en termes de nombres pondérés d'étudiants subsidiables.

Le patrimoine non affecté (PNA) subit une réduction significative. L'évolution des produits financiers est liée au contexte de la crise financière. Les revenus ont été partiellement affectés à l'*endowment*.

L'accroissement du déficit du budget social (BS) est préoccupant, d'autant plus que le déficit du PNA ne permet plus de l'apurer.

Au niveau des budgets non récurrents, les ressources proviennent de la ristourne du précompte PS (personnel scientifique), qui retourne au BO, et des quotes-parts d'infrastructures (rémunération en contrepartie de la mise à disposition de terrains), versées au PNA. Ces dernières dépendent du dynamisme d'implantation sur site des acteurs entrepreneuriaux et immobiliers, particuliers et publics.

Le budget extraordinaire académique (BEA) couvre les grands entretiens (GE) et les grands aménagements (GA). Notre patrimoine est évalué globalement à 800 M€. Une gestion « en bon père de famille » nécessite un investissement GE à hauteur de 1,2% de la valeur patrimoniale (~10M€).

MARGES

Sous réserve de l'analyse prospective menée sous la houlette du Conseil d'administration, nos marges sont plus qu'étroites, voire inexistantes si l'objectif est d'atteindre un résultat récurrent positif, outre les inquiétudes sur les produits non récurrents.

Des marges, certes ténues, ont pu être dégagées grâce au revenu sur capital investi (endowment). A ce sujet, deux remarques sont toutefois à énoncer : (1) les conséquences de la crise financière en termes de moins-values génèrent des inquiétudes, mais elles restent à préciser ; (2) l'utilisation des revenus du capital grève le PNA.

DEFIS

Nos défis sont clairement identifiés. Vu l'étroitesse des marges, il est nécessaire de travailler sur deux lignes :

- l'augmentation de nos produits et la maîtrise de nos dépenses,
- l'examen attentif de notre portefeuille d'activités.

A. Augmentation de nos produits et maîtrise de nos dépenses

1. Augmentation de nos parts de marché

Ce défi n'est pas neuf. Notre dépendance vis-à-vis de l'allocation de fonctionnement requiert une stratégie forte en termes d'attractivité vis-à-vis du public étudiant, stratégie destinée à faire mieux que les institutions concurrentes : place de l'étudiant à l'UCL, qualité de la formation, engagement étudiant et animation, attractivité du site « une université dans la ville », interaction avec la société (parc scientifique) et avec la population néo-louvaniste, développement urbain et culturel, positionnement d'une université européenne du 21ème siècle dans son environnement régional et national, image de l'UCL dans les médias constituent des thèmes à développer pour améliorer notre attractivité vis-à-vis du public étudiant et parent. Le soin à apporter à toutes nos manifestations vis-à-vis de ce public et du public externe soutient un « bouche à oreille » positif pour notre image.

2. Effets de la crise financière

La crise financière nous place face à un véritable défi en matière de maîtrise budgétaire. En effet, même en l'absence de décaissement, les éventuelles moins-values devront être intégrées dans les comptes.

Cela doit inciter à la plus grande prudence en matière de maîtrise des budgets et des comptes.

3. Attractivité vis-à-vis de la société

La dépendance de notre budget non récurrent par rapport aux quotes-parts d'infrastructure dépend de la volonté d'implantation et de développement sur site. Celle-ci est éminemment exogène. La soutenir requiert une politique forte en termes d'attractivité vis-à-vis de la société (secteurs privé, public ; particuliers). Cela passe notamment par notre capacité de valorisation de nos activités de recherche, en particulier par la création de spin-off mais également par la mise en œuvre de partenariats stables avec l'entreprise. Cela passe également par le maintien d'une politique de développement urbain durable et compatible avec les attentes de nos différents partenaires.

4. *Garantir nos moyens pour soutenir le grand entretien de notre patrimoine (GE)*

D'ici 2012, il conviendra de réaliser le maximum d'efforts pour maintenir la dotation complémentaire du GE (1M€), en intégrant le risque de plongée du résultat du BEA à partir de 2014, à défaut de pouvoir bénéficier d'un soutien accru de la Communauté française de Belgique en cette matière et en termes d'investissements nouveaux.

Au-delà de la gestion en bon père de famille de notre patrimoine, une optimisation de l'utilisation de celui-ci doit requérir toute notre attention.

5. *Maîtrise du budget social (BS)*

Le contexte économique et social qui prévaut aujourd'hui est préoccupant tant pour les étudiants que pour les membres du personnel.

L'université se doit d'être attentive à cette situation et d'examiner la manière dont elle peut contribuer à en alléger l'impact.

Le budget social constitue un levier en ce domaine mais il n'en reste pas moins partie intégrante de l'ensemble du budget de l'université. Une réflexion doit être menée au sein des instances appropriées afin d'évaluer un effort contributif de l'université compatible avec l'équilibre général de ses moyens.

B. Examen attentif de notre portefeuille d'activités

Les perspectives de collaboration entre les universités de la communauté française, que ce soit dans le cadre du processus de regroupement de certaines d'entre elles au travers des académies ou entre ces dernières méritent une analyse des synergies potentielles entre ces institutions dans leurs domaines d'activités de base que sont l'enseignement et la recherche.

Au-delà de ces activités de base, l'université développe nombre d'activités qui se sont multipliées au fil du temps. Une analyse critique de celles-ci s'impose en vue de concentrer au mieux nos moyens sur nos priorités.

La grande Université

Notre université est confrontée à un défi considérable : constituer avec nos partenaires de l'Académie Louvain une université nouvelle et multi-sites. Au-delà des avantages de la dimension, l'opportunité nous est offerte de nous enrichir mutuellement de l'apport des autres institutions.

Le processus d'intégration vers la nouvelle Université devrait être enthousiasmant pour chacun. Le rôle des autorités est de le rendre tel, en veillant notamment à ce que les procédures se développent en réelle concertation. Ce processus touche des réseaux, des structures et la gouvernance. Il doit tenir compte de nos histoires et de nos spécificités respectives. Il doit s'appuyer sur la réponse à quelques questions fondamentales :

Quelle nouvelle Université voulons-nous construire ensemble ?

Comment nous projetons-nous ensemble dans l'avenir tout en valorisant nos spécificités ?

Comment voulons-nous créer une richesse nouvelle et développer une valeur ajoutée commune ?

Notre objectif est de poursuivre la construction de la nouvelle Université de Louvain dans un climat de confiance, de respect mutuel et d'efficacité.

Le processus de négociation mené par le Groupe stratégique « Louv4in » en vue de l'intégration des quatre universités est en cours. Il conviendra de construire sur la base de celui-ci, à partir des acquis et des défis identifiés à ce stade et en fonction de l'évolution des négociations.

QUELS SONT LES ACQUIS ?

1. Principe de la fusion :

La création d'une seule université est aujourd'hui ressentie par les divers partenaires comme une nécessité. Le sentiment de soumission à une obligation politique est aujourd'hui dépassé. La volonté de construire ensemble est en phase avec la vision d'une Université du 21^{ème} siècle dans son environnement européen. Cette vision se concrétise par des regroupements d'universités dans d'autres pays. Elle constitue également une réponse stratégique aux logiques de financement. Au sein de l'Académie, les corps et les facultés, via leurs doyens, se sont aussi exprimés dans ce sens auprès du Groupe stratégique.

2. Perception partagée d'une marge de progression commune :

Le potentiel d'interaction et de complémentarité génératrices de valeur ajoutée et de marges nouvelles peut se concrétiser dans les trois secteurs. A titre d'exemple, on peut citer des collaborations déjà en cours :

- en sciences humaines : *Louvain School of Management*, Faculté de philosophie et lettres, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Faculté de droit ;
- en sciences et technologies : Faculté des sciences ;
- en sciences de la Santé : potentiel d'interaction entre recherche clinique (UCL–Mont Godinne) et fondamentale (FUNDP).

D'autres collaborations seront recherchées.

3. Identification du niveau adéquat d'interaction et problématique de la gouvernance :

Le travail mené selon un processus *top-down* avec le *Boston Consulting Group* (BCG) n'a pas suscité l'adhésion. Le Groupe stratégique a mis fin à sa collaboration avec le BCG. Suite à leurs rencontres avec les doyens et les corps, les négociateurs entrevoient deux pistes :

- construire sur l'existant et sur ce qui fonctionne aujourd'hui, à savoir les facultés et les sites, en créant des dimensions plus transversales, et en s'appuyant sur les collèges des doyens ; cette sagesse stratégique privilégie l'interaction entre entités de poids similaires (par exemple : les facultés de droit ; les facultés des sciences UCL et FUNDP) ;
- faire appel à une personne extérieure au Comité stratégique, possédant une expérience universitaire et une pratique des processus de fusion institutionnelle.

4. Secrétariat de l'Académie

La constitution du secrétariat de l'Académie est considérée comme un acquis majeur et un investissement pour l'avenir, au vu de la qualité du travail réalisé à ce niveau.

QUELS SONT LES DEFIS ?

1. Modalités de fusion et contraintes externes :

Les modalités d'intégration doivent soutenir un processus de fusion des quatre institutions en une. Ce chantier est gigantesque. Par rapport à ce défi, les négociateurs s'accordent à identifier comme crucial le problème de l'allocation des moyens. L'étroitesse de ceux-ci ne nous permet pas de libérer des personnes de grand format pour se consacrer uniquement à cette tâche. Le Groupe stratégique rassemble lui-même des personnes déjà éminemment occupées. Par ailleurs, les négociations s'effectuent dans un cadre externe mouvant, par exemple : allocation transférée aux académies et non plus aux universités, financement et valorisation de la recherche, création des Masters complémentaires, dynamique d'académisation des hautes écoles (exemple de l'architecture). Cette difficulté s'inscrit en outre dans un contexte budgétaire contraignant à l'horizon 2010 (nombre plancher), qui présente des implications majeures pour l'UCL en termes de risque de perte de parts de marché.

2. Gouvernance :

Paradoxalement, le travail du BCG a considérablement aidé le Groupe Louvain à ajuster sa stratégie. Le défi actuel est de proposer un autre modèle de gouvernance à partir duquel on puisse avancer. Un point majeur concerne l'allocation des ressources en termes de personnel, de budget et de recrutement académique. Les processus de décision doivent favoriser l'instruction, la réflexion collective et la maturation des projets. Le temps initialement consacré à la concertation constitue en effet un investissement en termes de qualité de décision et d'une mise en œuvre bénéficiant de l'adhésion la plus large possible.

3. Différence de cultures institutionnelles :

Par rapport aux processus de décision, selon nos partenaires, la tendance à une dynamique *top-down* est privilégiée à l'UCL ; au sein des autres institutions, toujours selon nos partenaires, la culture *bottom-up*, sans doute favorisée par la taille plus modeste des institutions, favorise l'instruction, la réflexion collective et la maturation des projets. Ceux-ci bénéficient alors d'une adhésion générale.

Des différences de culture institutionnelle existent également dans les procédures et processus de gestion et de décision, concernant par exemple le système

d'information, la gestion des ressources humaines, la gestion patrimoniale et financière...

4. Offre concertée de programmes de formation et recrutement

PAC :

Cette offre doit s'appuyer sur une concertation approfondie entre les quatre partenaires. Il s'agit d'un défi majeur pour la nouvelle Université, car potentiellement générateur de marges et donc de développement futur.

STRATEGIES PROPOSEES

1. Cultiver une atmosphère de confiance en rassemblant et mobilisant les énergies positives :

Le développement d'une vision commune et son impact sur les dimensions structurelles et patrimoniales, sur la politique institutionnelle, sur la gouvernance et la gestion, seront traités en réel partenariat avec les membres de l'Académie. Il est proposé de poursuivre aussi la dynamique d'association et, s'il échet, d'académisation des Hautes Ecoles selon des modalités à préciser.

2. Méthodologie commune

Nous nous attacherons à construire ensemble des scénarios « *win-win* » générateurs de valeur ajoutée pour la nouvelle Université de Louvain afin de dégager des marges : concertation de l'offre de formation, consolidation des pôles de recherche, articulation des services et des réseaux.

Pour ce faire :

- nous encouragerons les négociations concernant les rationalisations que le simple bon sens paraît imposer ;
- ces négociations seront précédées par un processus de reconnaissance mutuelle à réaliser aux niveaux pertinents ;
- ces niveaux pertinents seront les entités homologues en termes d'offre de formation et de consolidation des entités de recherche ; seront visés les rapprochements entre sites, entre Masters et Instituts.

La gouvernance

Rassembler, décider, agir

Le temps est venu de retrouver une certaine sérénité institutionnelle, fondée sur l'expérience et l'esprit de service à la communauté universitaire.

Après la réforme de Bologne progressivement mise en œuvre, deux chantiers institutionnels avancèrent vaille que vaille en parallèle, par crises et soubresauts. L'organisation de l'intégration des universités de l'Académie Louvain s'imposa comme tâche prioritaire. En même temps, un nouveau défi fut lancé à la communauté universitaire : la gestion différenciée, mais aussi coordonnée, de l'enseignement et de la recherche.

Il est assurément trop tôt pour faire le bilan de ces profonds changements institutionnels, puisqu'ils ne sont pas encore achevés. Toutefois, la méthode suivie peut laisser perplexe : grands efforts de communication publique contrastant avec la prolongation d'incertitudes et l'hésitation décisionnelle ; capacité d'écoute limitée tranchant avec la multiplication d'enceintes de réflexion chronophages.

Nous avons manqué d'une méthode construite. En matière de « gouvernance », l'enjeu essentiel de l'élection rectorale porte autant, sinon plus, sur la manière de gouverner que sur les structures à mettre en œuvre ou inventer : mettre en phase le projet, le leadership et la communauté universitaire.

LE CHANGEMENT AUTREMENT

Le changement ne se décrète pas. Il se construit au départ de ce qui fonctionne bien, en tenant compte des moyens existants et en identifiant clairement ce qui devrait changer dans la perspective d'objectifs concrets et motivants.

Que faire ? Pourquoi ? Comment ? Trois questions essentielles qui sont au cœur de la responsabilité de celles et ceux qui « gouvernent » et autour desquelles toute proposition de changement doit s'articuler, afin de faire de celui-ci une véritable dynamique collective.

Changer, c'est aussi respecter les procédures, accepter le débat contradictoire sur des textes clairs destinés à modifier les règlements en temps utile, rechercher le dialogue social, vouloir la transparence en toutes matières – y compris en ce qui concerne l'allocation des moyens financiers. Il y va du respect des personnes et de l'institution.

LE CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ

A ce stade d'avancement du « plan de développement », notre université doit capitaliser sur les acquis positifs du processus de changement.

Trois principes devraient permettre d'achever ce processus :

- les structures sont au service des projets et des activités, et non l'inverse : elles servent des dynamiques collectives répondant à une demande de la base ;
- l'intégration des facultés et des instituts doit être respectueuse des différences entre secteurs (géométrie variable), et compatible avec la logique du projet prioritaire de la « grande université » ;
- les instituts sont mis en place pour constituer des lieux de production de la recherche, aux structures flexibles, motivantes, n'induisant pas une multiplication de voies hiérarchiques.

VOULOIR ET FAIRE LA « GRANDE UNIVERSITE »

Vouloir la « grande université », c'est proposer à la communauté universitaire ainsi élargie une structure à son image : diverse, participative et démocratique.

Quatre exigences sont à cet égard essentielles :

- la convergence des visions pour un projet universitaire commun ;
- l'efficacité de la prise de décision, tant au niveau de la gestion courante que de la gestion stratégique ;
- la reconnaissance de la diversité de l'institution universitaire, mais aussi de son unité ;
- le caractère collégial de la prise de décision et l'existence d'instances de contrôle démocratique.

Faire la « grande université » en dialogue respectueux avec nos partenaires, c'est partir pragmatiquement des réalités structurelles et géographiques existantes – l'inhérente « géométrie variable » de l'actuelle Académie –, afin de :

- construire une organisation souple et capable de s'adapter dans le temps ;
- répondre au mieux à la vision commune de notre nouvel ensemble et à son adéquation aux besoins de sa communauté universitaire mais aussi à ceux de notre environnement immédiat, de notre région, de notre pays et de nos partenaires de par le monde.

*

* *

Les défis sont gigantesques. L'université aspire à une période d'accalmie institutionnelle, où chacun, à tous les stades de sa carrière, pourrait renouer avec son métier de base et contribuer ainsi à plus de rayonnement scientifique et humain. Pour s'en assurer, il faudra gouverner avec pragmatisme et modestie ; écouter pour rassembler ; établir la confiance pour décider et agir ensemble.

Une gestion coordonnée et efficace au service des missions de l'Université

Même si ses missions d'enseignement, de recherche et de service, qui relèvent de l'intérêt général et du service public, la distinguent radicalement d'une organisation classique, l'Université est aussi une grande entreprise et doit être gérée comme telle.

Elle occupe plus de 5.000 personnes, forme plus de 21.000 étudiants, développe des partenariats de recherche avec des bailleurs de fonds publics et privés, nationaux et internationaux. Elle a des responsabilités urbaines; s'est engagée dans des projets de long cours avec d'autres institutions d'enseignement; se doit d'être, pour les pouvoirs publics, un interlocuteur exigeant et responsable. Tout ceci lui crée des devoirs, parmi lesquels celui de se doter d'une organisation non seulement efficace mais surtout efficace.

PRINCIPES

Comme toute entreprise de grande taille, l'Université ne peut atteindre cet objectif que si elle respecte quelques principes simples de bonne organisation:

- Chacune de ses actions ne peut être entreprise qu'avec le concours de tous ceux qui peuvent, par leurs compétences, la mener à bien; il ne faut pas chercher à gagner du temps sur les concertations préparatoires aux décisions ou à leur mise en œuvre ; ce sont au contraire celles-ci qui permettent de réaliser ensuite des gains de temps et des économies de moyens.
- Toute décision doit être assortie d'une étude préalable de faisabilité; celle-ci doit permettre à la fois de s'assurer de la disponibilité des ressources pour atteindre l'objectif envisagé, dans le temps prévu, et de valider le choix, de la décision comme de la méthode retenue pour sa mise en œuvre, au regard des autres priorités fondamentales et conjoncturelles.
- Les concertations appropriées, planifiées en temps opportun, permettent l'émergence d'un consensus qui facilite la mise en œuvre ultérieure des décisions prises.
- Chaque action, chaque projet doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse tant pour le déroulement de sa réalisation que pour les résultats produits. Il faut en outre disposer d'un monitoring régulier des processus, pour en revalider périodiquement la structure ou affiner celle-ci.

En intégrant ces quelques principes dans son fonctionnement, l'Université est en mesure de gagner, à ressources constantes, en efficacité d'organisation. Ce qui libérera ainsi des énergies considérables pour l'exercice de ses missions de base.

UNE TELLE APPROCHE REND INDISPENSABLES :

- une plus grande délégation de responsabilité aux entités administratives et à leurs responsables; ceux-ci sont au service de l'Université pour éclairer l'autorité académique dans ses choix et proposer, pour la réalisation des objectifs que l'institution s'assigne ou qui lui sont imposés, les voies les plus efficaces;
- une coordination étroite de l'action administrative et une communication fluide pour s'assurer de ce qu'à tout moment chaque entité ait une connaissance claire de ce qui est attendu d'elle, comprenne la portée des décisions prises ou à prendre et la place de chacune d'elles dans un plan d'ensemble ; c'est ainsi que pourront s'instaurer les partenariats indispensables dans un continuum efficace.

POUR EVOLUER DANS CE SENS, IL EST PROPOSE DE :

- Légitimer les groupes existants du CODIR (comité des directeurs d'administration) –y inclus des représentants de la logistique scientifique– et du collège des DAFs en les faisant évoluer vers des commissions consultatives des organes de décisions et en les intégrant au système de gouvernance de l'Université. Ces deux commissions devront à tout le moins travailler en étroite collaboration et relèveront du Conseil rectoral, sous la responsabilité de l'Administrateur général.
- Confier au Conseil rectoral la définition des missions de ces commissions en veillant à leur articulation avec celles des autres commissions (thématiques) émanant du Cac (CEFO, CRI, ...). Ces nouvelles commissions, de nature transversale du fait même de leur composition et des compétences qu'elles rassemblent, apporteraient une aide à la décision portant principalement sur la faisabilité de mise en œuvre administrative des propositions de décisions politiques émanant de l'ensemble des organes de décision. Elles contribueraient à la mise en place d'une meilleure coordination administrative.
- Assurer une représentation de ces commissions au sein du Conseil académique et/ou des organes de décision les plus appropriés.

La cohérence Enseignement - Recherche - Service à la société

Lignes directrices

Le modèle que je défends est celui d'une Université assurant aux étudiants des formations de base et des formations avancées supportant la comparaison avec les meilleures universités européennes. Les unes et les autres reposent sur l'existence d'une forte capacité de recherche et d'innovation.

Ce modèle requiert une cohérence entre nos missions d'enseignement, de recherche et de service à la société, tout en gérant celles-ci au mieux selon leurs logiques propres.

Mes priorités seront les suivantes :

- achever la réforme en cours suivant une géométrie variable selon les secteurs, leur permettant de définir les structures de recherche qui leur conviennent, tout en ménageant un phasage de leur mise en place et en préservant la cohérence globale du fonctionnement à l'échelle de l'institution ;
- amplifier le soutien à l'interdisciplinarité ;
- articuler enseignement et recherche, disciplines et interdisciplinarité, local et central ;
- poursuivre l'excellent travail du Conseil de recherche ;
- créer un Conseil du service à la Société.

PREAMBULE

Consciente de l'importance de la qualité de la recherche en tant que pilier de la formation, l'UCL s'est longtemps souciee de son organisation, afin de rendre plus lisibles ses structures de recherche et d'améliorer ses performances. L'organisation de la recherche est, en effet, un défi ancien à l'UCL : il a constitué une préoccupation majeure des six rectorats précédents. La départementalisation en a constitué une étape cruciale. L'émergence de quelques instituts et centres de recherche y a significativement contribué, en s'appuyant sur des dynamiques collectives de type *bottom-up* soutenues par l'Institution.

Plus récemment, la formalisation structurelle d'une gestion différenciée plus avancée de l'enseignement et de la recherche s'est souvent opposée :

- à la conviction du caractère difficilement dissociable de ces deux missions au sein de l'Université ;
- à l'extrême diversité des activités de recherche entre les trois secteurs de l'Université, et à l'intérieur de ceux-ci : cette diversité est liée tant à la nature des disciplines couvertes qu'aux approches méthodologiques suivies ;
- à l'impressionnante variété d'organisation des environnements des chercheurs eux-mêmes : certains travaillent de manière esseulée au sein de l'Alma Mater, mais en réseaux internationaux particulièrement riches ; d'autres opèrent au sein d'entités très structurées avec une ouverture modulable...

La structuration de la recherche ne doit dès lors pas devenir une obsession institutionnelle virant au nivellement planificateur. Elle doit servir les projets et donc, à la base, la créativité des chercheurs. Elle doit épouser les dynamiques collectives qui répondent à leurs aspirations, car les chercheurs seront eux-mêmes les opérateurs des réformes. Si l'Institution se doit de porter la plus grande attention à leur soutien, elle doit veiller à ne pas imposer un système unique qui produirait des effets positifs en certains lieux, mais dévastateurs en d'autres. Toutefois, en raison d'évidents impératifs de gestion, elle doit proposer un système cohérent compatible avec la diversité des situations, permettant à chacun d'évoluer et de s'épanouir dans un environnement stimulant la créativité.

L'effort actuel doit déboucher à terme, de manière pragmatique et rapide, sur une organisation générale cohérente. Si la réforme est une nécessité, elle devient contreproductive quand elle s'étire interminablement au détriment du cœur du métier qui reste l'enseignement et la recherche, non le management. Une bonne gestion universitaire est une gestion qui se fait oublier.

Cette réforme doit être guidée en alliant un principe d'économie institutionnelle à un principe de respect des réalités de terrain. Par principe d'*économie institutionnelle*, je veux dire qu'il convient d'éviter les doubles lignes hiérarchiques, la multiplication des instances qui appellent automatiquement des transactions nouvelles, formelles ou informelles. Par *réalité de terrain*, il faut entendre que les structures intermédiaires ne peuvent être ni trop proches ni trop éloignées des équipes, qu'il y a des traditions qui fondent efficacité et légitimité. Ces deux principes sont parfois complémentaires, parfois opposés. Ce sera la tâche du futur recteur de les articuler.

Nous devons en outre garder à l'esprit que notre « nouvelle » organisation doit être suffisamment souple pour s'accorder avec celle de nos partenaires de l'*Académie Louvain* en vue de construire la grande université. Je tiens à souligner qu'il ne peut être question, dans notre projet des cinq prochaines années, d'obliger nos partenaires à rentrer dans des structures « *made in LLN-LeW* ». L'exigence de souplesse structurelle est renforcée par la perspective de l'Académie.

- Je pense en conséquence que nous devons prioritairement veiller aux tâches suivantes :
- articuler enseignement et recherche, disciplinaire et interdisciplinaire, local et central plutôt qu'opposer ces termes entre eux ;
 - concevoir les structures comme des lieux où s'exercent au mieux les différentes activités ; ces structures devront être compatibles avec la diversité des situations tout en assurant une gouvernance centrale efficace ;
 - formaliser et concrétiser le service à la société, troisième mission de l'université.

L'UNIVERSITE, UNE ARTICULATION COMPLEXE

Afin de déboucher sur une structure de développement durable pour l'université, je me propose de centrer notre action commune sur trois articulations majeures : enseignement/recherche, disciplines/interdisciplinarité, central/local.

1/ Un principe d'articulation entre enseignement et recherche

La préoccupation de distinguer enseignement et recherche répond à un besoin réel. Il est vrai que ces activités se différencient nettement suite à la professionnalisation de la gestion de la recherche qui a connu un nouveau développement depuis une vingtaine d'années. Il est essentiel que l'UCL puisse disposer d'organes de taille suffisante, de secrétariats spécialisés

et de ressources infrastructurelles nouvelles pour se positionner et prospérer dans un environnement international très compétitif pour toutes les disciplines.

Cette nécessité a conduit, au cours des dernières années, à distinguer des structures de gestion de l'enseignement (SGE), comme les écoles, et des structures de gestion de la recherche (SGR), comme les instituts. Beaucoup de temps a été consacré à discuter de la formalisation de cette distinction (périmètres, rattachements, affiliations, principes minimaux, socle de gouvernance).

Sur le plan de la recherche, cette discussion a été fertile. Elle a permis de nouveaux regroupements prometteurs. Elle a aussi fait naître de grandes attentes en termes de ressources et de déménagements, attentes qui n'ont pas encore été comblées. Il ne faut pas cacher que l'examen des marges n'incite pas à l'optimisme sur ce plan. On attend en tout cas des Instituts un soutien plus clair aux équipes de recherche : la constitution de secrétariats compétents pour la recherche et la gestion des contrats, l'organisation de soutiens efficaces à la visibilité des recherches, la constitution d'infrastructures de recherche (plateformes technologiques, gestion de bases de données...).

La même exigence de spécialisation a prévalu en matière d'enseignement. Les écoles qui gèrent les programmes devront affronter un environnement plus compétitif que par le passé. Il faudra notamment prendre en considération les défis des procédures dites d'« évaluation », l'organisation d'un marketing plus volontariste, porté à l'échelle européenne et même mondiale, une articulation renforcée entre offre de formation et insertion dans le monde du travail, un suivi plus individualisé des parcours étudiants. Pour tout cela, il était utile de redéfinir clairement les contours des organes de gestion des programmes de formation.

Cependant, en aucune façon, cette réorganisation ne peut signifier la désarticulation de l'institution universitaire. Celle-ci reste une institution qui emboîte et articule enseignement et recherche. L'amélioration des structures organisationnelles devrait donc s'accompagner de la construction d'une nouvelle connexion à travers des structures unifiantes qui, distribuées à tous les échelons de la coordination, permettent aux personnes de vivre dans un seul monde tout en se partageant entre les deux missions fondamentales. En effet, s'il y a bien quelque chose qui est spécifique à l'université, c'est le fait que l'enseignement y est alimenté par la recherche.

2/ Un principe d'articulation entre disciplinaire et interdisciplinaire

A côté de cette première articulation, s'impose une deuxième coordination. L'interdisciplinarité est, à juste titre, considérée par les secteurs les plus innovants de la recherche comme une promesse d'intelligence, permettant de saisir les problèmes dans toute leur complexité. L'UCL a dans ce domaine une longue tradition, et elle doit continuer à

promouvoir des recherches interdisciplinaires. Cependant, l'interdisciplinarité ne peut se construire comme la négation des disciplines. Nous avons aussi besoin de structures disciplinaires à côté de structures interdisciplinaires. Beaucoup de systèmes d'affiliations internationales, de réseaux académiques, de revues et de collections, et de programmes d'enseignement, sont organisés de manière disciplinaire. Il nous faut donc construire une université où peuvent coexister de manière harmonieuse des structures disciplinaires et des structures interdisciplinaires performantes.

3/ Un principe d'articulation entre gouvernance centrale et locale

Le Conseil rectoral et le Conseil académique doivent rester des lieux connectés aux réalités du quotidien des membres de l'Université tout en étant d'une taille limitée pour des raisons d'efficacité. Pour ce faire, il importe de rappeler le principe de subsidiarité : les actions qui peuvent être réalisées en local le seront en alliant autonomie, efficacité et allègement des voies de transmission et de contrôle. Il reste qu'une coordination de la dynamique et un arbitrage central sont nécessaires sur des matières qui engagent toute l'université. Les structures devront donc répondre à cette double contrainte de souplesse et de cohérence.

REDUIRE LA COMPLEXITE PAR UNE TRANSITION SOUPLE ET IMAGINATIVE

Trois articulations (enseignement/recherche, disciplinaire/interdisciplinaire, local/central), trois structures en gestation (école, institut, secteur) et deux structures existantes (département, faculté) : l'équation est complexe. Pour assurer une lisibilité nécessaire à la constitution de l'académie et pour minimiser le temps consacré à l'animation des structures, je propose d'allier pragmatisme et volontarisme. La transition vers le secteur sera d'autant plus efficace qu'elle prendra en compte la diversité des situations.

Ma proposition est de distinguer deux niveaux :

Un premier niveau auquel le personnel de l'université est lié pour une période de l'ordre de six ans, renouvelables (la durée d'attribution d'un cours, la durée d'un mandat d'assistant, la durée raisonnable de projets de recherche importants). C'est la structure du quotidien, du projet, des relations interpersonnelles. Elle correspond aux SGE (structures de gestion de l'enseignement) et SGR (structures de gestion de la recherche) qui peuvent être soit distinctes (un institut + une école) soit intégrées (un département intégrant les deux fonctions).

Un second niveau assurera le pérenne, la gestion des carrières et des cadres. Il sera composé de deux structures mises sur le même pied : les facultés et le secteur. Le rôle de ces deux structures est complémentaire et non hiérarchisé. Le secteur prendra en charge les actions qui gagneront à être intégrées alors que les facultés assureront la proximité. La distribution des tâches entre ces deux structures pourra varier selon les secteurs en fonction des spécificités de ceux-ci. A titre d'exemples, la gestion des ressources humaines, des doctorats, des infrastructures, de l'offre concertée de programmes pourra s'opérer de manière variée selon ces mêmes spécificités.

Un schéma décrivant cette logique organisationnelle est proposé ci-dessous. Il pourra servir de cadre à une discussion ouverte sur l'organisation de nos structures dans le respect des avis de chacun, mais avec la volonté de concrétiser rapidement un organigramme de départ. Une évolution à moyen terme restera possible par un transfert des compétences entre structures de même niveau. L'objectif sera toujours de mettre les structures au service des fonctions de l'université plutôt que de partir d'une logique administrative de la structure.

Cette souplesse :

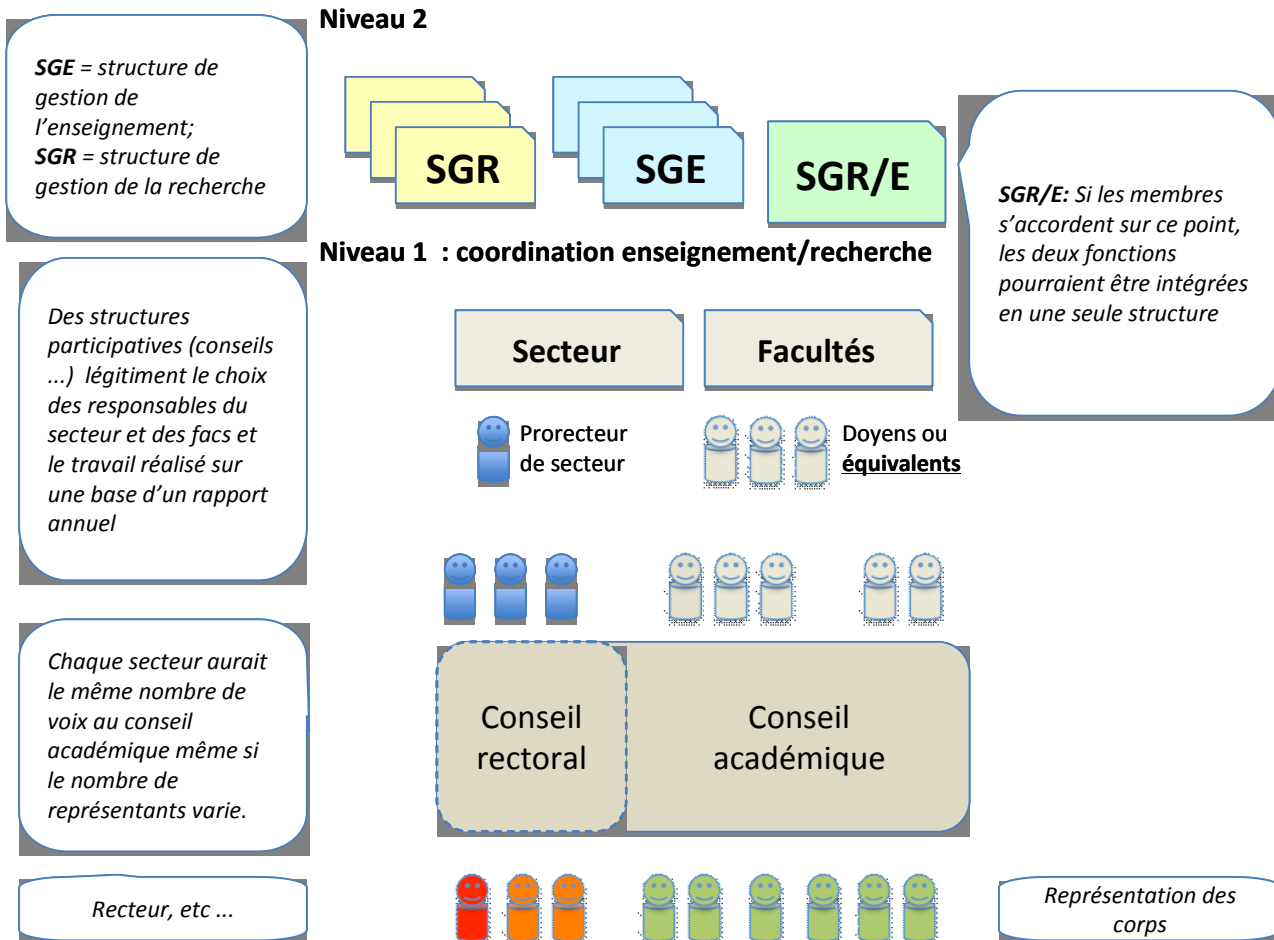
- permettra de construire sur les acquis de l'existant tout en tendant vers une meilleure intégration et une rationalisation des structures de niveau 1 (en dessous du niveau du secteur) ;
- autorisera la subsistance de structures actuelles lorsque ses membres estiment avoir plus à perdre qu'à gagner en termes de visibilité dans une modification abrupte du paysage universitaire, la transition s'opérant par transfert de compétences entre structures et par agrégations volontaires ;
- favorisera un phasage expérimental dans la mise en place des structures, de même qu'un accompagnement juridique en termes de clarification des règlements et des procédures ;
- facilitera aussi l'intégration des institutions partenaires de la nouvelle UCL, notamment en préservant une négociation entre entités homologues.

Un schéma de transition pour assurer le passage de la situation actuelle à une structure nouvelle via le transfert des compétences

Chaque niveau (1, 2) assure un panel de compétences qui sont distribuées selon une géométrie variable en fonction des secteurs : la primauté est donnée à la distribution des compétences. Il est donc possible que les différents secteurs distribuent les compétences autrement entre structures et que la distribution des compétences entre les structures évoluent avec le temps, par exemple en régime transitoire. Mais, après négociation dans les secteurs, une répartition de départ des compétences devra être clairement établie dans chaque secteur.
La distribution ci-contre est donnée à titre d'exemple.

Compétence	Secteur	Faculté
Décisionnelles (1) - (D)=décision, (A)=Avis		
Fixation du cadre du personnel	o	
Description des postes	o (D)	o (A)
Gestion des ressources humaines	o	o
Gestion des locaux		o
Répartition du budget F+E	o	o
Programmes de cours		o
...		
Opérationnelles (2) - (I)=instruction, (C)=contrôle		
Suivi étudiants		SGE
Gestion de cours		SGE
Gestion de la recherche	SGR	
Mobilité étudiante	o	o
Gestion des doctorats	o	o
Stage et insertion professionnelle	o	
...		

1. Au niveau décisionnel, les décisions sectorielles seront précédées d'un avis facultaire et inversement.
2. Comme les compétences qui concernent les SGR (instituts) ressortent essentiellement au niveau secteur, les SGR auront l'essentiel de leur interaction au niveau du secteur en concertation avec le Conseil de la recherche



DES STRUCTURES DE RECHERCHE SOUPLES

Un autre principe me tient à cœur : la recherche ne peut se concevoir dans une université que selon une approche « *bottom-up* ». En effet, les objectifs de la recherche universitaire sont le plus souvent énoncés par les chercheurs eux-mêmes. Or, celle-ci est caractérisée par une grande diversité quant à la nature des disciplines couvertes, des approches méthodologiques suivies et de sa finalité : recherche du sens, recherche de la vérité, recherche critique, recherche fondamentale, recherche appliquée. À travers son Conseil de recherche, l'UCL a maintes fois affirmé cette volonté de promouvoir une approche de la recherche « à l'initiative des chercheurs ». Faute de pouvoir engager tout de go une nouvelle équipe venue d'ailleurs, la recherche de pointe à l'université doit nécessairement se construire sur les meilleures équipes qui y travaillent.

Les structures de recherche doivent donc être plus souples que les structures d'enseignement. Elles doivent surtout émaner de la volonté des chercheurs. Le regroupement des chercheurs est, j'en suis convaincu, la voie d'avenir. Cependant, il ne peut être qu'encouragé, non imposé, sans quoi il ne vaut pas mieux que la dispersion. Les regroupements sont aussi nécessairement évolutifs : des équipes se forment, se regroupent, puis redéfinissent leurs contours en fonction d'objectifs qui ont évolué ou de projets qui ont pris des tournants imprévus au départ.

Ces orientations valent pour les adhésions aux instituts, qui ne devraient pas être coulés dans le bronze à ce stade du processus. La création d'instituts est, je l'ai dit, une excellente formule qui permet de mieux coordonner les efforts, de susciter des connexions nouvelles et de rationaliser les administrations. Je désire, au cours des prochaines années, soutenir cet effort entamé par le précédent rectorat. Mais sans imposer à tous un moule unique : les instituts doivent être le résultat d'une volonté de regroupement des personnes.

Les centres de recherche

En complément aux instituts, qui sont des regroupements accrédités pour le long terme, les équipes de recherche qui le souhaitent se regrouperont en "centres de recherche" qui sont des structures le plus souvent interdisciplinaires et en réseau. L'appartenance à un centre doit être le résultat d'une volonté de regroupement ou d'adhésion émanant des membres eux-mêmes, et ne doit pas résulter d'une vision administrative de l'organisation de la recherche. Il ne faut donc pas imposer à chaque membre de l'université de faire partie d'un centre de recherche. Rien n'est plus néfaste à la productivité scientifique que d'imposer à quelqu'un d'adhérer à un centre dont il ne partage pas les objectifs ; et rien n'est plus néfaste à la cohésion scientifique d'un centre de recherche que l'obligation d'accepter en son sein quelqu'un qui n'adhère pas au projet, ou qui n'entretient pas avec les membres de ce centre des relations épanouissantes.

La taille et la durée de vie des centres de recherche pourront donc être variables, en fonction :

- du nombre de personnes qui souhaitent se regrouper sur des projets communs ;
- des moyens de financement ;
- de l'évolution plus ou moins rapide des objectifs scientifiques poursuivis.

Cela peut aller de la petite équipe, qui se constitue en vue de la réalisation d'une ARC (*Action de Recherche Concertée*), à un centre de grande taille né de la volonté des scientifiques de se regrouper et de créer un environnement solide ayant un rayonnement et une image de marque durable au niveau mondial. Afin de garantir ce caractère souple, évolutif, et « *bottom-up* » des structures de recherche, il est important qu'elles ne fassent pas l'objet d'une procédure d'accréditation lourde.

Corollairement, l'existence d'une structure de recherche (centre ou institut) ne doit pas automatiquement être perçue comme un label de qualité pour la recherche scientifique qui s'y opère. Ce label de qualité sera attribué par le Conseil de la Recherche si, à l'occasion de la soumission de projets à des programmes de recherche importants (ARC, PAI ou autres), cette structure de recherche en vient à être reconnue comme centre d'excellence. Il faut souligner que notre Conseil de la recherche a acquis, au cours des dernières années, une maturité remarquable. Le sérieux de son évaluation, ses procédures, sa transparence, contribuent beaucoup au dynamisme de la recherche à l'UCL.

L'INTERDISCIPLINARITE

Je pense que nous devons faire des efforts supplémentaires dans les prochaines années pour avancer sur la voie de l'interdisciplinarité. Le Conseil de recherche de l'UCL utilise depuis de longues années et avec succès le mécanisme de la "commission blanche" pour l'examen des projets interdisciplinaires. Nous devons œuvrer autant que possible à une adaptation des structures FNRS dans le même sens. Je proposerai au FNRS de créer en son sein une commission interdisciplinaire, une « commission blanche » qui permettrait de distribuer des mandats de chercheurs et de financer des projets de recherche véritablement interdisciplinaires. Un chercheur pourrait déposer son dossier non seulement dans une commission disciplinaire pertinente, mais aussi, s'il relève de plusieurs disciplines, auprès de cette commission blanche. On sait en effet que malheureusement, de bons dossiers interdisciplinaires restent trop souvent en rade faute de trouver une source de financement.

LE SERVICE A LA SOCIETE

Le service à la société est l'une des trois missions fondamentales de l'institution universitaire. En un sens, enseignement et recherche constituent les premiers services que l'université rend à la société. Tout autant, il est vrai que des aspects majeurs du service à la société ne sont pas, stricto sensu, de l'enseignement et de la recherche, bien qu'ils constituent un aliment permanent de ces deux missions, par exemple :

- le service clinique dont la mission est de prodiguer des soins d'excellence à la population ;
- la contribution au développement économique régional par la création d'entreprises spin-off ou par la participation à des programmes d'innovation technologique au sein des entreprises ;
- la contribution académique en termes d'expertise et d'avis auprès des pouvoirs publics, des associations et de l'enseignement secondaire et non-universitaire ;
- des activités de coopération où l'universitaire contribue directement à la construction de services essentiels aux populations locales ;
- des contributions diverses à la vie publique, associative, économique, culturelle.

Ces actions contribuent au rayonnement de l'université dans la société et à son attractivité. Ils alimentent sa recherche autant que son enseignement. Ils méritent d'être reconnus comme une activité à part entière de l'université.

Afin d'inscrire de manière plus claire et transparente cette dimension dans notre institution, je proposerai de créer un Conseil du service à la société. La tâche et la composition de ce Conseil devront être élaborées avec la contribution de toutes les Facultés, compte tenu de la grande diversité des tâches à couvrir. A titre d'orientation générale, nous pouvons penser qu'un tel Conseil devra (liste non-exhaustive) :

- assister le Conseil de la recherche pour donner un avis sur des aspects « service à la société » de certains projets de recherche ;
- rechercher des financements pour des activités spécifiques de service à la société en synergie avec ADRE (Administration de la recherche), la Fondation Louvain et la Sopartec ;
- objectiver des critères d'évaluation de la qualité du service à la société et son intégration dans la démarche enseignement-recherche ;
- permettre la reconnaissance d'activités spécifiques de service à la société dans les carrières académiques ;
- organiser une relation harmonieuse et efficace entre les partenaires chargés de valoriser les résultats de la recherche : ADRE, Fondation Louvain, Sopartec ;
- fournir des recommandations aux différents organes de l'université pour mieux articuler recherche, enseignement et service à la société ;

- servir de lieu d'élaboration de propositions aux autorités pour leurs relations avec les pouvoirs publics ;
- renforcer et coordonner la participation de l'UCL dans les activités liées aux grands fonds de recherche appliquée (Plan Marshall, Fonds de développement régional).

Les modalités précises de composition et de fonctionnement de ce Conseil devront être instruites et décidées par le Conseil académique de l'université.

LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES : UN LIEU D'INTEGRATION DE NOS TROIS MISSIONS FONDAMENTALES

Sur le plan de l'intégration de nos trois missions fondamentales, les cliniques universitaires (Saint-Luc, Mont-Godinne) ont valeur exemplative à plus d'un titre. Leur mission de prodiguer des soins d'excellence à la population est fondamentale et prioritaire.

L'université, dans son lien organique avec les cliniques, doit dialoguer avec celles-ci selon des principes de gouvernance concertée, et cela à plusieurs niveaux, notamment sur :

- la relation au patient, le rapport santé-maladie, le « faire vivre » des valeurs de l'université, la vision de l'hôpital comme un lieu d'humanité ;
- la formation des futurs médecins, des jeunes se destinant aux métiers de la santé et du personnel soignant ;
- la recherche clinique et sa synergie avec la recherche universitaire ;
- la convention clinique ;
- les réseaux et bassins de soins, les associations et centres de guidance...

Les cliniques universitaires constituent des personnalités juridiques distinctes de l'UCL. Le lien organique entre l'université et les cliniques s'inspire du modèle vivant de la symbiose à bénéfices mutuels. L'université a besoin de cliniciens universitaires, notamment pour former nos jeunes et pour établir des synergies avec les chercheurs de l'université dans le but de faire reculer la maladie et d'améliorer le bien-être de l'humain. Les cliniques ont besoin de l'université, entre autres pour travailler avec les assistants dans les départements et les services cliniques et s'enrichir de la dimension universitaire en matière de formation.

Je m'attacherai à préserver et amplifier une dynamique de dialogue et d'échange entre l'université et les cliniques universitaires en développant les valeurs qui les unissent par :

- l'implication du recteur et le renforcement de la coordination et de la collaboration entre sites et entre cliniques, en synergie étroite avec le prorecteur de secteur des sciences de la santé et les responsables des cliniques (coordonnateur général, directeurs cliniques) ;
- la clarification de la convention clinique dans le cadre d'une négociation transparente ;
- la mise en œuvre des nouvelles structures destinées à développer davantage l'implication des collègues de la faculté et des cliniques dans la recherche et l'enseignement :

- le rôle potentiel de l'IREC (Institut de recherche expérimentale et clinique) et d'autres instituts du secteur peut s'avérer stratégique pour féconder mutuellement recherches fondamentale et clinique en y créant des espaces de rencontre et de travail quotidiens ;
- l'interaction des collègues « facultaires » et « cliniciens » dans les réflexions communes sur les programmes d'enseignement et dans la pratique de celui-ci ne peuvent qu'être largement bénéficiaires en termes de qualité des formations ;
- l'édification d'approches stratégiques et politiques communes, concertées avec tous les acteurs concernés, sur :
 - le Réseau Santé Louvain ;
 - les bassins de soin (axes bruxellois, brabançon, namurois-luxembourgeois et hennuyer) ;
 - l'implication, fondamentale, du site de Woluwé dans la géopolitique hospitalière à Bruxelles et en Brabant wallon ;
 - l'amplification d'un système de soins coordonnés (concept *Mayo clinic*) en partenariat avec d'autres cliniques ;
 - le processus d'intégration académique de la « nouvelle UCL » (Académie Louvain).

A cet égard, les missions du prorecteur de secteur des sciences de la santé seront cruciales. Elles sont définies par ailleurs (cf *Une équipe, des profils*). Le prorecteur devra notamment :

- assurer la cohérence hospitalo-facultaire en matière d'enseignement et de recherche au niveau du secteur, garantir la dimension universitaire des médecins cliniciens qui s'investissent dans l'enseignement et la recherche universitaire ;
- s'impliquer dans la gestion géopolitique des hôpitaux chrétiens de Bruxelles et du Brabant Wallon, en s'appuyant sur une position d'indépendance universitaire ;
- s'impliquer dans la construction de la nouvelle UCL, dans sa dimension « sciences de la santé » ;
- être membre *ex officio* des conseils d'administration des cliniques Sain-Luc et de Mont-Godinne ;
- fédérer et communiquer, en synergie avec le recteur et le coordonnateur général, les responsables des structures de recherche et d'enseignement de son secteur, les directeurs des départements et des services cliniques, en considérant comme essentielle la communication entre les personnes.

Les cliniques universitaires constituent un terrain exemplaire en matière de cohérence enseignement – recherche – service à la société, où l'intra muros et l'extra muros se mêlent dans un lieu d'humanité à visée éminemment sociale.

Dans d'autres secteurs, la présence de l'UCL dans la société prend de multiples formes. Elle s'exprime notamment via l'activité d'associations diverses (ONG, asbl...),

périphériques par rapport à l'institution. Ces associations constituent des observatoires pertinents du milieu réel et des lieux d'interaction avec celui-ci. Générant des questionnements scientifiques et des débouchés en matière d'enseignement grâce au lien avec la pratique, ces interactions sont enrichissantes pour l'université, sources de sujets de mémoires, matières à thèses de doctorat et riches d'enseignements.

Je proposerai que le Conseil du service à la société, nouvellement créé, instruisse les possibilités de mieux fédérer nos actions dans ce domaine, en vue d'accroître notre lisibilité, notre efficacité et la pertinence de notre *continuum* recherche – enseignement – service à la société.

L'étudiant et la qualité de la formation

PREAMBULE

Notre université se donne une triple mission (recherche-enseignement-service à la société) et reconnaît en même temps que l'étudiant est sa raison d'être. Nous ne concevons pas d'université sans étudiants. Par ailleurs, l'allocation de fonctionnement de la Communauté française de Belgique est attribuée au prorata de nos parts de marché évaluées en termes de nombres pondérés d'étudiants subsidiables.

A l'université, la formation des étudiants se nourrit des deux autres missions : la recherche et le service à la société. Les trois missions doivent donc être coordonnées et articulées au niveau le plus approprié, qui peut varier d'un secteur à l'autre, tout en s'assurant que cette coordination soit bien garantie et que l'on n'évolue pas vers deux carrières parallèles, celle d'enseignant et celle de chercheur. A l'Université, tout enseignant doit être impliqué de manière active dans la recherche scientifique, de manière variable et adaptée en fonction de la carrière. Le service à la société nourrit également l'enseignement car il participe activement de la mise en situation réelle.

En ce qui concerne spécifiquement la politique de l'enseignement, l'objectif majeur est le maintien et le renforcement de la qualité de la formation universitaire.

ENJEUX

J'insiste sur le fait que la formation universitaire des étudiants va bien au-delà de la transmission de savoirs spécialisés : il s'agit de former des personnes créatives, responsables, ouvertes, démocrates, critiques, capables d'être des citoyens engagés et d'exercer leur métier avec un sens de l'humain et une visée éthique. Progresser dans cette voie s'appuiera sur deux lignes d'actions mutuellement fécondantes :

- bénéficier de l'enseignement de personnalités passionnées (assistants, chercheurs, professeurs) capables de partager leur passion, et soucieuses de faire évoluer non seulement leur propre enseignement mais aussi les programmes de formation vers davantage de qualité et de cohérence au regard des objectifs généraux mentionnés ci-dessus ;
- nourrir l'enseignement d'interdisciplinarité, dans le sens d'une interpénétration des savoirs plaçant l'humain au cœur de nos préoccupations.

En effet, la séparation des sciences entre sciences de la nature et de l'ingénieur, d'une part, et sciences humaines, d'autre part, est questionnée, en pratique, par l'interpénétration entre sciences, techniques et vie individuelle et sociale. De nouveaux ponts entre savoirs sont nécessaires, car devenir de l'humain et devenirs scientifiques et techniques sont plus que jamais imbriqués.

Le soutien à la dimension interdisciplinaire en recherche ira dans ce sens. L'offre de « Mineures » y contribuera aussi, de par son potentiel en termes d'ouverture à d'autres disciplines et d'autres savoirs.

1. OBJECTIFS CONCERNANT LES ENSEIGNANTS

- **Valorisation et reconnaissance du métier d'enseignant**

Le métier d'enseignant, partagé par tous les membres de l'Université qui y contribuent, a évolué. La reconnaissance que la formation universitaire va bien au-delà de la juxtaposition de la transmission de savoirs spécialisés rend la concertation, la coordination et un réel travail d'équipe absolument nécessaires. Ce travail d'équipe implique les assistants, les membres du personnel administratif et technique, les professeurs, et, dans certaines facultés et écoles, des chercheurs et des étudiants-moniteurs ; des conseillers techniques et des collaborateurs pédagogiques. Les tâches et fonctions en rapport avec cet impératif de coordination (responsable de programme, coordinateur de matières, ...) seront davantage reconnues et valorisées. L'évaluation de la charge de cours des académiques et de la charge d'encadrement du personnel scientifique ne doit plus être simplement fonction du nombre d'heures de cours nominal. A l'instar des ECTS qui remplacent progressivement les volumes horaires étudiants, il serait intéressant d'instruire l'idée de créer des « unités de charge » pour mesurer correctement la charge d'enseignement. Par ailleurs, dans une université qui a connu une certaine massification au premier cycle, il conviendra de veiller à ce que nos meilleurs

enseignants (les plus aptes à faire partager leur passion) s'investissent effectivement à ce niveau de la formation.

- **Soutien pédagogique aux enseignants**

L'UCL fut pionnière en la matière avec la création, il y a près de 15 ans, de l'IPM (Institut de pédagogie universitaire et des multimédias). Depuis lors, des formations sont organisées pour les enseignants (académiques, assistants) qui le souhaitent. Plus récemment, le DVP (dossier de valorisation pédagogique) a été introduit, essentiellement comme outil d'évaluation à l'occasion des demandes de promotion académique. Les formations de l'IPM touchent un petit nombre d'enseignants. L'usage du DVP en termes d'outil réflexif sur le métier d'enseignant sera encouragé. Il sera proposé de maintenir l'offre de formation pédagogique et de la renforcer pour les jeunes académiques et pour les assistants, afin de créer des interactions durables entre les enseignants et l'IPM.

L'offre sera confortée dans sa dimension multiforme :

- « sur mesure » (p.ex. accompagnement de l'enseignant pendant ses deux premières années) ;
- « patchwork » de formation sur catalogue IPM ;
- cycle de formation « Construire son enseignement » ;
- toute autre formation offerte en secteurs/facultés/écoles (p.ex. « à la carte » sur le modèle de la formation doctorale) ;
- réponse à des demandes de formation techniques en fonction de besoins précis.

Afin de mieux répondre à une réelle demande des jeunes académiques, il sera proposé de mieux contractualiser leur formation pédagogique dans le cadre du PAI (projet académique individuel). Cette mesure sera destinée à placer nos jeunes professeurs dans une situation plus confortable dans leur investissement pédagogique par rapport aux autres exigences du métier. Une telle contractualisation sera opérée en étroite concertation avec l'environnement de l'enseignant (aujourd'hui : faculté/école/département).

- **Capitalisation de l'expertise, diffusion des pratiques**

Le rôle de l'institution, via ses organes et entités appropriés (notamment : CEFO – Conseil de l'enseignement et de la formation –, IPM), sera amplifié dans les domaines suivants : capitalisation de l'expertise pédagogique, échange et diffusion de pratiques novatrices et d'expériences-pilotes (forums, bulletin mensuel *Résonances*), échange de bonnes pratiques.

2. OBJECTIFS CONCERNANT LES ETUDIANTS

- **Démocratisation de l'accès aux études**

La population étudiante de l'Université est loin de refléter la diversité sociale de notre pays. A mes yeux, l'accès à l'Université est un problème crucial pour la société car l'inégalité des chances est un obstacle majeur au développement. D'expérience, j'ai pu le mesurer en travaillant sur le terrain, en Afrique et en Amérique latine. Chez nous, où les inégalités sociales d'accès à l'Université sont également très présentes, l'Université n'a pas toutes les cartes en mains pour répondre à ce gigantesque défi. En effet, nous sommes situés en « bout de course » car nous accueillons les étudiants ayant réussi l'enseignement secondaire. En fait, l'inégalité sociale face à l'enseignement s'exprime dès l'école maternelle : c'est dès ce niveau d'enseignement que la société doit porter ses efforts. L'Université a un rôle à jouer pour nourrir la réflexion et agir sur le politique, dans le but de permettre à chaque jeune de « se réaliser » au mieux de son potentiel.

Elle s'investit aussi, notamment :

- en contribuant à l'épanouissement des jeunes au sein de l'espace de formation mêlant institutions universitaires, hautes écoles, écoles supérieures et instituts supérieurs, en renforçant les articulations avec les partenaires du pôle Louvain ;
- en développant dès le secondaire et en concertation avec les acteurs de l'éducation (enseignement secondaire, Hautes écoles, PMS, ...) des dispositifs favorisant la meilleure orientation pour chacun ;
- en renforçant, en son sein, les dispositifs d'accompagnement ciblés des étudiants dans le cadre de l'aide sociale, les projets de partenariat avec des écoles secondaire en milieu moins favorisé et les différents dispositifs de formation ouverts aux adultes.

- **Promotion de la réussite**

L'université, et ceci n'est pas neuf, connaît des taux d'échec importants dans les premières années malgré différentes mesures prises dans le cadre de la promotion de la réussite. Ces mesures (passeports pour le bac, orientation progressive dans certaines facultés, supports de cours de plus grande qualité et plans de cours détaillés, monitorats, ...) doivent être évaluées de manière rigoureuse et généralisées si l'on peut montrer leur efficacité.

En s'inspirant de la situation en Communauté flamande, il faut repenser la transition entre l'enseignement secondaire et l'enseignement universitaire en Communauté française de Belgique dans le sens d'une meilleure préparation des élèves et d'un renforcement de la formation de base. J'agirai dans ce sens et avec force au sein du Conseil des recteurs francophones (Cref) et, par ce canal, auprès du politique.

Je souhaite aussi renforcer les articulations avec les hautes écoles (en particulier celles du pôle Louvain) pour de meilleures réorientations ou passerelles, l'objectif étant que les étudiants qui entament des études supérieures puissent les terminer en obtenant un diplôme sanctionnant les programmes dans lesquels ils auront pu valoriser au mieux leur potentiel.

Enfin, réussir des études, c'est aussi réussir son insertion socio-professionnelle à l'issue de celles-ci. Les dispositifs de préparation et d'aide à l'insertion professionnelle seront renforcés. Un échange de « bonnes pratiques » et d'initiatives déjà opérationnelles dans plusieurs facultés/écoles présentera, ici aussi, un indéniable intérêt.

- **Relation de confiance avec les étudiants : écoute, participation, engagement**

Pour la plupart, les étudiants sont des acteurs critiques, responsables, aptes à « gérer leur formation ». Ils doivent être associés pleinement à celle-ci. L'interaction entre étudiants et enseignants (professeurs, assistants, ...) doit être encouragée au sein des comités d'année, lieux de proximité et d'échange permettant de progresser de manière concrète en termes de qualité de l'enseignement. Ici aussi, un échange de « bonnes pratiques » peut être utilement réalisé via le CEFO et l'IPM.

Au-delà de la participation aux programmes de formation, l'engagement des étudiants dans la vie de l'institution doit être encouragé pour sa valeur d'apprentissage hautement éducative et formatrice. En effet, l'ambition d'une université citoyenne est aussi de préparer les étudiants à assumer leurs responsabilités dans la société en développant une culture participative dans sa gestion propre et dans celles de ses différentes entités. Elle y tracera le juste chemin autour de l'intelligence collective y compris dans une animation étudiante responsable sur nos sites de Woluwé et de Louvain-la-neuve (cercles, régionales, kots-à-projets). Cette responsabilité citoyenne implique le respect d'autrui, de l'environnement, de la cité. Elle doit contribuer à l'image de l'Université. Ici également, un échange de « bonnes pratiques » et leur codification dans la conduite de la gestion des entités d'animation étudiantes sont potentiellement générateurs d'une marge de progression substantielle. Le rôle des régionales en tant qu'ambassadeurs de l'UCL dans leur terroirs propres doit être stimulé afin de contribuer positivement à l'exportation de notre image.

- **Mobilité étudiante**

La mobilité prend une place de plus en plus importante dans les parcours de formation des étudiants. Pour autant, il ne faut pas la transformer en une pseudo-obligation mais veiller à ce qu'il s'agisse bien d'une mobilité de qualité, basée sur un projet motivé. Il convient donc de re-préciser les valeurs de cet axe et de vérifier qu'elles sont bien atteintes en pratique. Pour ce faire, une analyse des bonnes pratiques facultaires sera utile, tout comme un lieu de débats et d'échanges qui puisse discuter d'aspects qualitatifs autant que quantitatifs.

3. OBJECTIFS EN MATIERE D'OFFRE DE PROGRAMMES

- **A l'UCL**

L'UCL doit vouloir se distinguer par la qualité de son offre de formation plutôt que par la quantité des programmes offerts.

Pour ce faire, une réflexion sera menée au sein des commissions d'enseignement et de programme afin de définir :

- les programmes de formation en termes de compétences à atteindre par les étudiants (y compris les compétences transversales énoncées plus haut) ;
- les procédures de monitoring de la qualité de la formation à mettre en place.

Rappelons à ce sujet qu'il ne suffit pas de mettre en place des enquêtes sur les perceptions étudiantes de la qualité de cours ou de programmes mais qu'il faut aussi s'assurer que l'information fournie par ces enquêtes soit traitée comme il se doit et donne lieu effectivement, là où c'est nécessaire, à des ajustements ou des corrections. Les comités d'années sont une autre instance importante qui peut contribuer à renforcer la qualité des formations là où leur place est véritablement reconnue.

- **Au sein de la grande Université**

Un chantier considérable s'offre à nous : concerter l'offre de formation à l'échelle de la grande Université, avec nos partenaires de l'Académie Louvain. Pour ouvrir ce chantier, il conviendra de s'accorder sur une vision. Celle que je défendrai portera sur :

- une importante ubiquité des programmes de baccalauréat afin de garantir une assise confortable en termes de recrutement ;
- une répartition judicieuse et juste, par site, des couplages entre les programmes de Master et les pôles de recherche, à concrétiser sous forme d'Instituts, et les spécificités des Ecoles doctorales.

Une Université d'Europe ancrée dans sa région et ouverte sur le Monde

PREAMBULE

Lorsque l'Université de Louvain fut fondée en 1425, cinquante-deux Universités l'avaient précédée sur le continent. Les cinq premières sont Bologne (1088), Oxford (1187), Cambridge (1209), Valencia (1209) et Paris (1215). Avec la fondation de l'Université de Louvain, quinze universités francophones quadrillaient alors l'espace européen.

L'UCL fait partie du réseau Coïmbra rassemblant plusieurs institutions parmi les plus anciennes du continent. L'UCL a adhéré pleinement aux initiatives de la Commission Européenne visant :

- la mobilité des étudiants, des chercheurs et des professeurs (Erasmus, Marie Curie, Socrates, Tempus, ...)
- la construction de l'Espace Européen de la Recherche (Science, PCRD, ERC, ...).

Tournée vers le Monde, l'Université a une longue tradition de coopération avec les pays du Sud et y bénéficie d'importants réseaux relationnels. Elle développe aussi de fortes interactions sur la scène mondiale, tant vers l'Ouest que vers l'Est et vers l'Orient.

Le rayonnement international de l'Université tient beaucoup au dynamisme des professeurs et des entités auxquelles ils appartiennent. Un défi majeur pour l'Institution est de s'appuyer sur ces initiatives et de donner des impulsions décisives pour construire une politique internationale en phase avec la communauté universitaire.

1. CONTEXTE ET AMBITIONS INTERNATIONALES DE L'UCL

Etre une université internationale ne se décrète pas et ne se limite pas à la simple mise en place de quelques instruments d'internationalisation.

Les grandes universités sont celles qui sont entrées dans cet espace international avec une identité forte.

L'UCL a la chance d'avoir pu se construire cette indispensable identité. Cette construction procède d'un double processus :

- l'interaction étroite entre la recherche constante de l'amélioration de ses trois missions et l'attachement à des valeurs humanistes (la solidarité internationale, l'universalisme, les droits de l'homme et la promotion de l'idéal démocratique) ;
- la reconnaissance au niveau national et régional que les trois missions remplies par l'UCL sont des facteurs importants qui contribuent au développement régional. En d'autres termes : l'engagement international ne peut se faire que lorsqu'on est un acteur régional et national, les enjeux du proche et du lointain étant aujourd'hui entrecroisés : cultiver notre engagement régional et national sert notre rayonnement au-delà de nos frontières.

La construction européenne, l'internationalisation et la globalisation influencent de plus en plus nos sociétés et posent de nouveaux défis aux universités. Dans ce nouveau contexte, leur rôle est souvent remis en cause, la multiplicité des services qu'elles ont à offrir augmente sans cesse et une compétition accrue se développe aux niveaux national et européen. Il ne suffit plus d'être « bons » et d'avoir une identité particulière pour obtenir un rayonnement et une reconnaissance internationale. Ceux-ci doivent s'acquérir au travers d'une politique institutionnelle cohérente et réfléchie.

2. PRINCIPES FONDAMENTAUX D'UNE POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION : 3 X 3

De manière générale, l'internationalisation de l'UCL doit se décliner selon trois axes :

1. Le premier vise l'amélioration de la **qualité** des activités d'enseignement, de recherche et de service à la société en renforçant **leur dimension internationale**.
2. Le second vise **l'amélioration de l'attractivité** pour un public international (étudiants, chercheurs, enseignants).
3. Le troisième vise la mise en œuvre de **partenariats utiles**.

Pour opérationnaliser ces trois axes, trois principes doivent guider leur mise en œuvre :

1. L'internationalisation des activités de l'UCL ne constitue pas une dimension nouvelle ou supplémentaire : elle s'y intègre progressivement. Ce processus doit être soutenu et encouragé pour que, dans les meilleurs délais, la dimension internationale soit pleinement prise en compte dans **l'exercice quotidien** des métiers de responsable institutionnel, d'enseignant, de chercheur, d'étudiant et de personnel administratif et technique.
2. Pour maintenir et améliorer sa crédibilité et sa visibilité internationale, l'UCL doit construire ses actions internationales sur une **base objectivée** en valorisant ses atouts. Céder aux effets de mode ou aux interpellations diverses amènerait un changement incessant des priorités et une politique peu explicite, faiblement reconnue par la communauté universitaire et sans réel impact.
3. Ayant des ressources humaines et financières limitées, l'UCL doit être **sélective** dans ses choix. Ils doivent s'opérer en réconciliant, d'une part, les démarches individuelles ou collectives des membres et des entités de la communauté universitaire et, d'autre part, les orientations données à l'institution par les instances autorisées.

3. PROPOSITIONS VISANT A RENFORCER LE POSITIONNEMENT REGIONAL ET INTERNATIONAL DE L'UCL

Du régional à l'international

3.1 Une université internationale d'abord reconnue dans sa région et active dans son développement

La crédibilité internationale de l'UCL ne se renforcera que si elle peut démontrer sa capacité à influencer le développement de sa propre région. En réalisant ses missions d'enseignement et de recherche, l'Université est socialement et politiquement présente dans la société. Elle doit être active dans le développement de sa région.

La création d'un Conseil du service à la société, proposée par ailleurs (cf « *La cohérence enseignement - recherche - service à la société* ») ira dans ce sens. Cette initiative, que je soumettrai au Conseil académique, visera aussi à renforcer notre capacité à écouter et à dialoguer avec les forces vives de notre environnement immédiat, les acteurs du développement régional.

Nous considérerons avec beaucoup d'attention, dans une vision pluraliste, l'interaction avec les acteurs représentant les sensibilités politiques, philosophiques et économiques afin de

confronter les aspirations respectives de la société avec celles de l'Université. Ce dialogue renforcera les relations de l'Institution avec le monde politique et économique.

Il conviendra, avec l'aide du Conseil académique et du Conseil d'administration, de préciser les voies les plus efficaces pour renforcer les liens université-société.

Au niveau des partenariats

3.2 Des collaborations globales mais ciblées

L'ensemble des régions du monde offrent de nouvelles opportunités de collaborations universitaires. Elles sont de mieux en mieux soutenues par des instruments financiers très diversifiés. Ces opportunités peuvent être saisies par les facultés, départements et instituts qui souhaitent améliorer leur profil international. Ils doivent être assistés dans ce travail exploratoire par des moyens suffisants, par des conseils et une expertise leur permettant de « choisir » en connaissance de cause.

Parmi les partenariats que l'UCL souhaite, figurent ceux avec des universités des pays du Sud. Ce type de partenariat est le propre d'une université solidaire parce qu'ouverte au monde. Il est indissociable d'un développement durable, qui mette en cohérence les modes de vie des pays du Nord et les objectifs d'équilibre entre pays du Nord et pays du Sud.

Notre tradition de coopération avec les universités des pays du Sud ne justifie pas que l'UCL développe deux types de partenariats : la coopération nord-sud et « les autres ». La motivation de l'UCL à collaborer avec une institution étrangère procède des mêmes principes fondamentaux, quelle que soit sa situation géographique. Ces principes ont été précisés plus haut.

Idéalement, l'UCL doit donc avoir une approche globale de son action internationale. Celle-ci doit toutefois tenir compte de la spécificité des partenaires avec lesquels elle décide de travailler. L'UCL doit investir avec des moyens adaptés qui tiennent compte à la fois des ses propres besoins et limites mais aussi de ceux de ses partenaires. L'UCL doit dans certains cas pouvoir contribuer à leur développement institutionnel pour leur permettre de mieux remplir leurs missions et, par là-même, de mieux collaborer avec nous.

Les opportunités étant pratiquement infinies, l'UCL doit investir ses moyens financiers et humains dans les partenariats les plus collectifs possible, intégrant et dépassant la démarche individuelle. Ceci implique que des priorités puissent être établies. Cette rationalisation ne doit pas être perçue comme une limitation de l'initiative individuelle ou de la liberté académique. Celles-ci restent de mise. Elles sont essentielles pour l'identification des partenariats que l'institution souhaite soutenir.

Les choix doivent s'opérer selon des critères connus et acceptés par les entités gérant les partenariats. Ce travail est encore largement à faire et doit être une des missions confiées aux structures de pilotage de l'action internationale de l'UCL. Dans ma vision, ces structures seront au service des projets.

Au niveau de l'internationalisation de l'enseignement

3.3 Les vertus de la mobilité

Les vertus de la mobilité sont multiples et agissent sur les étudiants de même que sur les entités associées à sa mise en œuvre.

Pour l'institution, la mobilité constitue un formidable vecteur d'internationalisation, alors que pour les facultés et départements, elle permet de construire des relations avec des partenaires qui LES intéressent. La mobilité étudiante constitue aussi une exceptionnelle opportunité :

- de confronter nos enseignements à d'autres méthodes, perspectives et exigences, et, de là,
- de permettre aux acteurs de cette mobilité (étudiants, universités d'envoi et d'accueil) de se repositionner dans un espace qui dépasse aujourd'hui la seule Union Européenne.

Afin de produire des effets bénéfiques à tous les niveaux, la mobilité des étudiants sera construite sur la base d'un accord de principe d'équivalence et/ou de complémentarité d'activités de formation.

La qualité de ces accords est au centre de l'organisation de la mobilité étudiante. Elle sera mieux garantie si la négociation est réalisée directement par les entités responsables des enseignements. Si plusieurs facultés voient coïncider leurs choix partenariaux les plus opportuns, des économies d'échelles pourront se réaliser. La politique institutionnelle les favorisera.

Toutefois, ces regroupements ne constituent pas l'objectif de la mobilité étudiante. Son véritable enjeu est de pouvoir, à partir d'une mobilité étudiante bien gérée et dans le souci d'assurer la cohérence de leurs curricula, amener les entités partenaires à les intégrer davantage, voire dans certains cas, à les co-organiser. Dans cette dimension, la mobilité devient une composante à part entière du programme d'études qui pourra, sous certaines conditions, mener à une co-diplômation.

L'appui à ce processus est essentiel car il :

1. limitera l'exode probable de nos rhétoriciens et de nos bacheliers en leur offrant une alternative valable de dimension internationale, tout en maintenant leur rattachement à l'UCL ;

2. attirera dans nos auditoriums de bons étudiants étrangers issus d'universités que nous apprécions et qui nous apprécient ;
3. offrira un réservoir de recrutement d'étudiants de qualité susceptibles de s'engager dans un doctorat et de travailler dans un de nos instituts.

3.4 Le moteur de l'internationalisation : les moyens et la reconnaissance

L'internationalisation d'un programme constitue un investissement lourd dans les six domaines suivants :

1. la mobilité des étudiants (tant réguliers que d'échange)
2. la mobilité des enseignants
3. les contenus
4. la langue d'enseignement
5. l'encadrement
6. le type de diplôme.

Etant donné l'importance de ce type d'action pour l'internationalisation de l'UCL, celle-ci doit offrir à ses enseignants tentés par cette perspective :

- les moyens de prendre l'initiative (voir § 3.7) ;
- et lorsqu'elle se concrétise, un partage équitable des ressources supplémentaires générées par ces formations ; ce partage est indispensable pour que les entités disposent des moyens nécessaires pour l'organisation académique et logistique de ces formations ;
- une valorisation des initiatives prises dans la carrière et donc lui reconnaître sa contribution au renforcement de l'institution.

Ce dernier point vaut tant pour le personnel administratif et technique que pour le personnel académique. Pour ce dernier, le PAI (projet académique individuel) peut intégrer spécifiquement les activités prévues en matière d'internationalisation.

3.5. Une politique linguistique flexible rendant attractive une Université francophone à des étudiants non-francophones et favorisant l'exposition des étudiants belges à l'international

La langue d'enseignement reste un problème crucial. L'UCL ne dispose pas d'une politique en la matière ce qui constitue un handicap majeur pour :

- les étudiants internationaux non francophones qui sont intéressés par un séjour à l'UCL ;
- les étudiants belges susceptibles de recevoir des enseignements en anglais donnés par des professeurs étrangers ou lors de leurs séjours à l'étranger.

Une politique linguistique réaliste doit être menée pour favoriser le passage volontaire d'un nombre significatif de cours en anglais dans le cadre fixé par le « décret Bologne ».

L'enjeu est d'établir une proportion raisonnable de cours en anglais et en français, rendant nos formations internationales attractives pour les étudiants non francophones qui s'y intéressent. Pouvoir bénéficier d'une offre minimale de cours en anglais leur permettront d'entamer leur séjour plus confortablement. Rassurés, ils auront moins d'appréhensions à choisir l'UCL, y compris pour y prendre des cours en français, même si cela ne constitue pas l'ensemble de leurs cours.

La proportion à établir pourra être variable d'une entité à l'autre et dépendra des spécificités du domaine. L'arbitrage sera effectué au niveau des structures de gestion de l'enseignement, dans le cadre fixé par le « décret Bologna ».

Une politique linguistique doit également permettre une meilleure formation de nos étudiants de baccalauréat en langues. Celle-ci est indispensable pour faciliter leur exposition à l'international et leur permettre de suivre des enseignements à l'UCL ou à l'étranger.

Une réflexion sera menée sur l'identification du ou des responsables de cette politique linguistique, des opérateurs qui pourraient être chargés de sa mise en œuvre et des moyens (humains, financiers et logistiques) nécessaires .

Au niveau de l'attractivité

3.6. L'attractivité c'est, au-delà de l'image, une capacité à accueillir des étudiants et des chercheurs internationaux

La seule réputation de l'UCL ne suffit plus à attirer les bons étudiants et chercheurs qui sont face à des opportunités de plus en plus nombreuses. Il est donc indispensable de conforter leur intérêt pour l'UCL par une série de services performants en termes :

- d'information (simple, multilingue, pratique et détachée des particularités belgo-belges peu compréhensibles à l'extérieur et souvent peu crédibles) ;
- d'accueil et de pilotage à l'arrivée ;
- de services offerts en matière de logement, d'inscription, et en matière sociale ;
- d'encadrement pédagogique, scientifique et technique.

La situation géographique de Louvain-la-Neuve et son isolement de centres urbains importants obligent l'UCL à offrir à ses étudiants internationaux une offre de logements facilement accessibles et dont les modalités de location sont susceptibles de s'adapter aux cycles des séjours de formation et de recherche de ce public. Il s'agit bien ici d'adapter un service à un public particulier et non le contraire.

Ces différents services doivent être opérés par un personnel sensibilisé et formé au contact avec un public international. Par ailleurs, ces services doivent s'intégrer dans les

procédures existantes et non pas dans des procédures particulières qui contribueraient à marginaliser les membres étrangers de notre communauté universitaire.

Outre les aspects linguistiques évoqués plus haut, il existe un troisième élément d'attractivité essentiel qui est celui du coût de nos formations. Si celui-ci reste très modique pour les étudiants européens, ceux-ci génèrent néanmoins des ressources très importantes pour l'UCL en termes de financement par la Communauté française de Belgique (CfB). Pour les non-européens, d'autres règles moins avantageuses existent : elles sont partiellement compensées par le paiement par les étudiants de droits d'inscription complémentaires peu attractifs.

L'internationalisation de nos programmes doit donc faire l'objet d'une analyse économique afin de les assortir d'un plan de financement optimisant attractivité (rapport qualité-prix) et une « rentabilité » raisonnable. Celle-ci est indispensable dans un contexte de stagnation des moyens alloués à l'enseignement supérieur mais également pour développer des incitants internes (cf. § 3.4 : *le moteur de l'internationalisation : les moyens et la reconnaissance*).

L'évolution des politiques de logement, d'accueil et de droits complémentaires ne se fera que s'il y a une volonté politique. Cette volonté dépendra essentiellement d'un consensus sur l'importance à donner à l'international dans les activités et les métiers universitaires.

Au niveau des moyens de la politique internationale et de son pilotage

3.7. Des moyens propres pour mieux se positionner par rapport aux financements extérieurs

L'existence de moyens propres est une condition sine qua non d'une politique d'action internationale. La capacité d'initiative avérée de l'UCL en matière de coopération universitaire au développement s'explique par les ressources qu'elle a décidé d'y affecter à partir de ses moyens propres : 0,77% du BO (budget ordinaire), soit plus d'un million d'euros. Il en va de même de la coopération avec les pays industrialisés, même si les sources externes sont multiples. L'impact du programme Mercator et l'extension de la mobilité étudiante en dehors de l'UE ont suscité un intérêt immédiat et un dynamisme important dans les facultés et les départements. Il s'est avéré être également un élément d'attractivité très important.

Les montants accordés à la coopération avec les pays industrialisés et qui servent d'amorçage à des collaborations s'élèvent à 0,1% du BO. Nous instruirons la possibilité de les augmenter pour atteindre 0,23% du BO, dans l'objectif d'affecter volontairement 1% du BO au soutien des activités d'internationalisation.

Cet effort budgétaire très important sera d'abord testé et évalué par le Conseil d'administration. Il doit être considéré comme un investissement permettant à l'UCL d'anticiper, voire d'influencer les opportunités similaires qui se préparent à d'autres niveaux (CfB, CUD, UE,...) et de s'y positionner de la meilleure manière possible pour obtenir les financements nécessaires. Ce n'est que de cette manière que les moyens propres de l'Université pourront être constamment recyclés et utilisés au développement d'initiatives nouvelles permettant à l'UCL de rester « à la pointe » et de résister à la concurrence.

3.8. Un pilotage intelligent permettant de réconcilier dans une politique institutionnelle les priorités des entités de formation et de recherche et celles de l'institution.

L'option prise il y a une dizaine d'années de donner un maximum d'autonomie aux structures de gestion de l'enseignement, pour identifier leurs partenaires et organiser la mobilité étudiante, était particulièrement innovante. Elle a porté ses fruits. Elle a permis à l'UCL de devenir un leader européen tant dans la qualité de l'organisation de cette mobilité que dans son volume.

Cette option a également très largement conditionné le processus d'internationalisation de l'enseignement. Celui-ci est aujourd'hui essentiellement lié au dynamisme et aux spécificités de ces structures de gestion (aujourd'hui les facultés et les départements).

Même si la diversité engendrée par cette option fondamentale peut paraître délicate à intégrer aux niveaux supérieurs de l'Université, elle doit être maintenue. Elle est efficace, pertinente et responsabilise les entités par rapport à leur développement international.

Ce principe fondamental sera réaffirmé.

Pour poursuivre l'intégration de l'international dans les missions et métiers universitaires et pour davantage intégrer les initiatives et les aspirations de la communauté universitaire au niveau institutionnel, il sera proposé :

- de renforcer les initiatives départementales et facultaires par le biais des commissions départementales ou facultaires des relations internationales ; elles deviennent l'alpha et l'oméga de l'internationalisation de l'UCL ;
- ce sont elles qui orientent plus particulièrement les actions menées au niveau facultaire/sectoriel en fonction de leurs spécificités, de leurs moyens, de leurs ambitions et des orientations politiques de l'UCL ;
- de renforcer le rôle de la Commission des relations internationales et de repenser sa composition et son mode de fonctionnement pour lui permettre d'assumer pleinement les missions de suivi, d'évaluation et d'intégration des actions menées aux différents niveaux de l'Université dans une politique cohérente qu'il propose au conseil académique ;

- de confier à ses membres un double mandat : celui d'expert de l'internationalisation d'un domaine particulier de l'Université et celui d'indispensable courroie de transmission entre le Conseil et les structures dont ils sont issus ;
- d'assurer une légitimité forte à la démarche d'internationalisation en confiant son pilotage à un membre élu du Conseil rectoral afin de garantir la meilleure intégration ou articulation possible avec les autres politiques de l'Université ;
- de confier à l'administration des relations internationales les missions :
 - de soutenir les initiatives internationales des membres la communauté universitaire,
 - d'assurer le secrétariat du Conseil,
 - de soutenir les travaux du Conseil, de ses commissions et groupes de travail,
 - de contribuer à la mise en place et au bon fonctionnement des procédures et des services administratifs qui doivent accompagner la mise en œuvre des actions internationales décidées par le conseil académique : ceci est indispensable pour garantir le bon déroulement, la qualité et l'appropriation du travail à réaliser dans ce cadre ;
 - d'assurer la gestion administrative et financière de certaines activités internationales dont le pilotage en central est le plus opportun ou exigé par un bailleur de fonds (la mobilité étudiante, les instruments CUD, les instruments WBRI, AUF et UE) ;
 - de faciliter les échanges entre le Conseil, les Commissions facultaires et le Conseil rectoral. Elle appliquera le principe de subsidiarité dans l'ensemble de ses actions.

Revaloriser les métiers au service des missions de l'Université

PREAMBULE

Le capital humain est notre richesse première.

La force de l'Université tient à la qualité de ses universitaires et à celle de son personnel. Son développement ne peut donc s'envisager qu'en stimulant et en valorisant l'intelligence collective qu'elle possède. Il faut tirer parti de la richesse des points de vues avec méthode, dans le respect des règlements et des procédures, et en investissant dans une dynamique constructive.

Ceci est d'autant plus nécessaire que nous travaillons à ressources constantes dans un contexte de prudence budgétaire imposé par des marges réduites.

Pour réaliser ses missions de base, l'académique et l'académique clinique ne peuvent agir seul. Dans l'exercice de ses trois missions, il/elle œuvre le plus souvent au sein de collectifs de travail. Les objectifs de ces groupes responsabilisent. Les résultats obtenus par le collectif valorisent l'ensemble de ses membres, qu'ils soient administratifs et techniques, scientifiques ou académiques.

L'interaction avec la communauté étudiante est essentielle à la mission d'enseignement. Le personnel scientifique temporaire en est un maillon crucial.

L'accomplissement de ces missions est grevé par des investissements multiples. Il règne en effet au sein de la communauté universitaire un sentiment général d'alourdissement face à la complexification et à la diversification croissantes des tâches. Les exigences sont de plus en plus fortes dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. L'évolution du métier d'académique à l'UCL combine paradoxalement un alourdissement des tâches de gestion avec un désinvestissement en termes d'implication institutionnelle.

OBJECTIF

Je m'attacherai à recentrer l'attention du personnel sur les missions d'enseignement, de recherche et de service à la société en allégeant les charges administratives des académiques. Je veillerai à conforter tant leur dimension créative que leur capacité à enrichir et à épanouir les personnes à tous les niveaux. A ressources constantes, des mesures seront prises pour accroître notre efficacité au service de nos missions de base, et pour responsabiliser et valoriser les personnes.

Cet objectif induit une révision des processus et des métiers de l'ensemble des membres du personnel de l'Institution visant la qualité du support aux missions de l'université.

STRATEGIE

Plusieurs éléments de stratégie institutionnelle devraient permettre d'atteindre ces objectifs conjoints. Ils peuvent idéalement se décliner selon les spécificités des activités et des entités, dans un modèle à géométrie variable. Certains éléments rejoignent ceux visés dans le volet de mon programme « *Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université* ».

a) **Une gouvernance concertée**

Elle implique notamment le respect des procédures et du travail des commissions, la démarche participative, la concertation, l'esprit de décision selon une conception de leadership d'action et d'inspiration, la définition claire des mandats et des périmètres de compétences, la simplification administrative et l'application des principes d'autonomie et de subsidiarité⁴.

b) **Des structures claires, efficaces et souples au 1^{er} niveau**

Elles sont requises pour soutenir aussi bien l'accomplissement des missions de base que pour dégager, aux yeux des membres de la communauté, une vision de l'Institution. Cette clarification des structures sera appliquée en considérant les besoins et contraintes propres à chaque secteur, mais en veillant à la cohérence enseignement-recherche-service.

Une amélioration de la clarté et de l'articulation entre les structures de gestion de l'enseignement, de la recherche et les plateformes technologiques est attendue pour mobiliser les énergies sur nos métiers de base.

c) **Établissement d'un *continuum* efficient**

Avec les acteurs concernés, nous travaillerons à l'amélioration de l'articulation central-local dans le but d'établir un *continuum* efficace et efficient, en veillant au juste

⁴ La subsidiarité implique, dans un système à plusieurs niveaux, qu'une fonction est assurée à un niveau donné sur base de critères d'efficacité et de proximité pour éviter un retour systématique au niveau le plus élevé.

équilibre entre centralisation, décentralisation⁵ et déconcentration⁶ des processus de décision et de gestion, en s'assurant préalablement de leur faisabilité, comme de celle de toute décision à prendre.

Nos efforts –à court, moyen et long terme selon les possibilités et les marges disponibles– porteront sur :

- l'établissement de cet équilibre selon les compétences visées (p.ex. gestion administrative, logistique et comptable de la recherche, information et communication, gestion du personnel, support informatique ...),
- la délégation efficace des tâches et une responsabilisation pertinente de tous les acteurs.

d) Projet RH

Le travail sur la définition des métiers est en cours dans le cadre du projet RH (ressources humaines). Ce projet, lancé par l'Administrateur Général et approuvé par le Conseil Rectoral, a pour but d'aider les différentes entités de l'UCL à conduire les changements organisationnels et de structures en prenant en compte la problématique des Ressources Humaines

Ce travail sera poursuivi.

e) Gestion des ressources humaines

En m'appuyant sur mon expérience de doyen, je mettrai en place des mécanismes d'échange et de réflexion collective, avec l'aide de l'administration compétente et des acteurs du dialogue social.

Je m'engagerai dans la voie d'une politique volontariste à l'égard du personnel administratif et technique. Cette politique impliquera une gestion attentive, souple et dynamique de ce personnel, notamment par la qualité du recrutement, la valorisation et l'acquisition de compétences nouvelles. Elle sera également fondée sur la responsabilisation des prestations, la promotion du dynamisme et de la créativité. Elle revisitera la problématique de l'évaluation par rapport aux entités, aux conditions et aux environnements de travail.

Concrètement, cela inclut, en concertation constante avec les instances représentatives du personnel :

- élévation du niveau de qualification par la formation continue et/ou la mobilité ;
- adaptation à l'évolution des conditions de travail ;
- valorisation des personnes ayant capitalisé expériences et expertises au sein de l'université ;
- promotion d'un climat de confiance et de respect mutuel ;

⁵ La décentralisation implique une délocalisation des activités et des ressources ainsi qu'une délégation du pouvoir de décision accompagnée d'une responsabilisation de l'entité décentralisée.

⁶ La déconcentration consiste à rapprocher l'activité ou le service de l'utilisateur sans délégation de pouvoir de décision : il y a délocalisation de l'exécution (mise en œuvre), sans moyens supplémentaires.

- évaluation et gestion des carrières mises en contexte par rapport à l'environnement de travail : proposition d'un cadre de progression basé sur la culture du projet et de l'évaluation via des procédures appliquées à l'échelle des individus, des programmes d'activités et des entités –les procédures et les normes étant adaptées aux domaines d'application ;
- implication des acteurs dans les processus d'instruction, de décision et de mise en œuvre, à décliner selon une géométrie variable en fonction des métiers et des spécificités des entités et des activités ;
- souci d'articuler la gestion du personnel avec les changements de stratégie et de priorités de l'Université.

f) Soutenir nos jeunes assistants, scientifiques, académiques et améliorer leur environnement de travail

La biodiversité de nos jeunes assistant(e)s, chercheurs, chercheuses et professeur(e)s constitue autant un atout qu'un défi. Jeunes, moins jeunes, hommes, femmes, en couple ou célibataires, parents ou non, belges, étrangers, nomades, sédentaires, férus de recherches, passionnés d'enseignement, solitaires, solidaires, sciences exactes, sciences humaines, sciences médicales... et bientôt louvanistes, bruxellois, namurois et montois : l'«acadiversité» se caractérise par une richesse qu'il convient de chérir et de renforcer. Il y va du respect de la différence, des vertus d'une œuvre collaborative, de la mobilisation des ressources de l'interdisciplinarité, mais aussi de la nécessité de renvoyer à nos étudiants et interlocuteurs l'image d'un paysage humain riche et varié qui leur ressemble, qui leur parle.

Bénéficier d'un staff de chercheurs suffisant en quantité et en qualité est indispensable pour asseoir une forte capacité de recherche : nous viserons à accroître notre attractivité en stimulant l'interdisciplinarité, la collaboration entre universités, et en veillant à la situation matérielle et à l'environnement du chercheur. Nous agirons auprès du politique pour promouvoir la recherche libre, favoriser l'accueil de post-doctorants et tenter de réduire les disparités en matière de statuts. Nous déploierons un maximum d'efforts dans la coordination des supports aux missions de l'université et dans l'allègement des charges administratives (*cf* volet « *Une gestion coordonnée et efficiente au service des missions de l'Université* »).

En m'appuyant sur un travail en cours mené au sein du secteur des sciences et technologies, je m'attacherai à développer davantage un cadre normatif en matière de prestations du personnel scientifique temporaire. Des disparités importantes sont à craindre en matière de charge et de conditions de travail. Elles concernent des membres du personnel dont le rôle de lien enseignant-étudiant est crucial pour l'institution.

Cet écueil de disparité vaut également pour les jeunes académiques confirmés (<45 ans). Il est frappant de constater la diversité des conditions de travail chez ceux-ci, et les

conséquences de ces divergences en termes d'accès à la promotion académique : certains ont pu s'épanouir dans un contexte éminemment favorable –ce qui est une excellente chose pour l'institution–, d'autres s'emploient quotidiennement au service de l'université dans des conditions difficiles, voire rédhitoires pour l'accomplissement de certaines missions. J'estime qu'une université comme la nôtre doit s'attaquer à ce problème et œuvrer pour y remédier. Le PAI (Projet académique individuel) pourrait, dans cette perspective, nous aider à mieux mettre en contexte les performances des individus par rapport aux environnements de travail et à leurs exigences.

Cet axe de politique institutionnelle me paraît crucial. Au cours des douze dernières années, l'UCL a réussi à opérer un rajeunissement considérable de son cadre académique. Ce rajeunissement s'est opéré dans un contexte mouvant. Il y a eu une évolution allant d'un fort sentiment d'appartenance à l'Institution vers un mode d'organisation de l'enseignement et de la recherche selon des principes davantage productivistes. Cette évolution a été soutenue tant par le développement de l'individualisme au sein de la société que par diverses pressions internes et externes à l'Université (gestion des ressources, *rankings*, mode de financement, attentes de la société). Dans le monde des universités, l'appartenance à une discipline et la reconnaissance par celle-ci est dorénavant plus importante que la référence à l'institution où l'on travaille.

L'implication des jeunes académiques dans le développement de l'Institution et le renforcement du sentiment d'appartenance (*affectio societatis*) constituent un vrai défi pour l'Université. Cette problématique est doublée d'un enjeu majeur : l'intégration des femmes académiques qui vivent de façon aiguë le déséquilibre entre vie professionnelle et privée (cet état de fait ne se limite ni au personnel académique, ni même aux seules femmes).

La fonction de recteur vue par le candidat

PREAMBULE

Le plus important pour un recteur est de bien comprendre la nature du *mandat* qui lui est confié et d'accepter de s'y investir entièrement. Le recteur est animé d'une vision de l'université quant à ses obligations et son rôle dans la société. Des qualités comme le sens de la décision, la ténacité, l'imagination sont nécessaires, mais l'essentiel me semble la rigueur, l'écoute, l'aptitude à fédérer et à déléguer, la capacité de décision et l'expérience institutionnelle.

AU SEIN DE L'INSTITUTION

Je pars du principe qu'une université réalise ses objectifs sur base de consensus. Le rôle central du recteur est de les créer autour d'orientations importantes décidées collégialement. Ma vision de la fonction en découle : le recteur écoute, dialogue, rassemble, propose, mobilise la communauté sur des consensus largement partagés. Il agit et assume. Il est un moteur au sein de la communauté. Il s'emploie à ce que les membres de l'université travaillent non seulement en fonction de leurs objectifs propres, mais aussi pour l'institution. Son action transversale doit être animée par la recherche constante de la qualité, dans l'exercice des trois missions de l'université.

Le recteur est aussi le lien entre la communauté universitaire et le conseil d'administration.

Avec son équipe, il veille à la qualité du dialogue social et pratique l'écoute vis-à-vis des délégations syndicales et des représentations des membres de la communauté.

A L'EXTERIEUR DE L'INSTITUTION

Le recteur doit s'engager totalement pour son université et défendre son institution dans les divers cénacles extérieurs à celle-ci. Il agit à cette échelle avec l'énergie qui était la sienne lorsqu'il a porté son unité, son département, sa faculté, et lorsqu'il a servi l'institution par son travail dans des commissions et groupes de travail transversaux. Il défendra l'actuelle UCL comme la grande université, dans ses deux missions premières : l'enseignement et la recherche. Conscient du rôle et de l'ambition de l'université dans la société, il donnera les impulsions nécessaires pour nourrir les réflexions autour des grands enjeux sociétaux.

QUALITES ET METHODES

Sens du leadership

- avoir une vision de l'université et avoir envie de la partager, savoir entraîner les membres de la communauté vers un objectif, en motivant la vision institutionnelle qui inspire l'action ;
- animer une équipe avec des règles précises de fonctionnement, de délibération, de prise de décision qui doivent être convenues dès le début ;
- organiser et pratiquer une claire délégation des tâches et un partage des responsabilités ;
- présenter une définition claire du programme et de ses étapes de réalisation ; en vérifier la mise en œuvre et corriger si nécessaire avec l'aide des services compétents.

Sens de la décision

- être capable de décider sereinement ;
- dans certaines circonstances, être capable de décider seul, après prise d'avis, et vite ;
- assumer la responsabilité de la décision.

Accepter d'être un personnage public, mais être capable de supporter la solitude

L'exercice du mandat isole les personnes qui en sont investies par rapport aux réseaux de sociabilité traditionnels. Il faut accepter cela tout en étant capable de franchir soi-même les barrières quand cela est nécessaire. Au sein de l'institution, le recteur doit avoir une qualité d'écoute telle que les interlocuteurs puissent se sentir libres de lui exprimer leurs critiques. Même si ce comportement d'ouverture permet d'éviter l'effet "tour d'ivoire", il faut accepter qu'un recteur se retrouve parfois seul devant des décisions difficiles. Par ailleurs, un recteur est amené à assumer seul en cas d'échec et de situations pénibles. Il doit pouvoir le supporter. Ceci suppose un bon équilibre personnel et un soutien affectif et familial.

Développer les liens avec le réseau UCL

À travers la Fondation Louvain et les *alumni*, le recteur s'investit activement dans le développement des liens avec nos réseaux d'anciens et amis de l'université. Il veillera à étendre ce réseau à pour la grande université.

Avoir une bonne organisation de sa vie

- organiser son existence sur la semaine, le mois, l'année, en équilibrant les activités internes, externes, les réunions, le travail en équipe ;
- réguler les nombreuses sollicitations, ne pas s'y dérober mais assurer une délégation de bon aloi ;
- se ménager des moments personnels de réflexion, d'évaluation, de lecture et de recherche d'information, fixés dans l'agenda ;
- appliquer la devise « *Mens sana in corpore sano* », par une pratique sportive ou une activité de plein air hebdomadaire.

Garder le sens du relatif et de l'humour

- pratiquer la distance vis-à-vis du rôle : le recteur n'est pas l'université ; il a reçu mandat de la piloter pour un temps ; il ne se confond pas avec elle, mais il en partage les succès et les échecs ;
- l'humour est un remède souverain, car il permet de maintenir les choses à leur place.

L'EQUIPE

Ma vision de l'équipe est celle d'un gouvernement collectif dont le recteur est la tête. A mes yeux, gouvernement collectif implique :

- la préparation commune du programme ;
- l'adoption collective de règles précises de fonctionnement commun, du rôle et des attributions de chacun, des règles de délibération et de prise de décision ;
- l'adoption commune des règles de délégation, du partage des responsabilités entre le recteur, l'administrateur général, les vice-recteurs, les prorecteurs et les présidents des commissions du Conseil académique ;
- l'établissement de relais efficaces pour asseoir la proximité avec la communauté : le rôle des prorecteurs de secteur et des doyens est crucial à cet égard ;
- l'établissement de liens et de relations de travail avec les doyens en concertation étroite avec les prorecteurs compétents : ce lien n'interfère pas avec la vie des facultés et des secteurs, mais il sert la mise en phase entre le projet d'université, le leadership institutionnel et la communauté universitaire.

Prorecteurs de secteur : fonction et désignation

FONCTION

Un prorecteur a comme mission première d'assurer la liaison entre un secteur de l'Université (Sciences humaines, Sciences de la santé, Sciences et technologies) et la direction centrale de celle-ci.

Il préside le collège des doyens de son secteur (ou *le collège des responsables des facultés/écoles et des instituts de recherche* ou *l'organe collégial de direction du secteur* s'il existe).

Tout en gardant une vision globale de l'Université,

- il anime la vie de son secteur en étant particulièrement attentif à l'harmonie et à la synergie entre les diverses composantes (disciplines ; activités de recherche - enseignement – service) de celui-ci, et aux perspectives à différentes échéances (création de l'Académie, évolution scientifique, besoins sociétaux ...) ;
- il donne son avis préalablement à toute décision des Autorités académiques relative à la répartition des ressources matérielles (budgets, locaux, infrastructures) et humaines (postes, nominations) entre les entités de son secteur, et relative à l'organisation de son secteur ;
- il veille à une bonne communication entre les entités de son secteur, entre son secteur et les Autorités académiques, entre son secteur et les entités analogues des autres institutions de l'Académie ;
- **spécifiquement pour le secteur des sciences de la santé,**
 - il assure la cohérence en matière d'enseignement et de recherche, et garantit la dimension universitaire des cliniciens enseignants : il est donc le garant de l'intégration de tous les membres du secteur dans ces missions, fondée sur une entente collaborative ;
 - il s'investit dans les considérations et relations politiques dans ses dimensions site et secteur :
 - a) du point de vue hospitalier : Bruxelles-Brabant wallon, Namur-Luxembourg, réseau Santé Louvain, bassins de soin ... ;
 - b) du point de vue du pôle Louvain sur Bruxelles : Saint Louis, ICHEC .. ;
 - c) par sa participation, à titre de membre *ex officio*, des conseils d'administration des cliniques Saint-Luc et de Mont-Godinne ;

dans le but d'assister les Autorités en matière de stratégie et de mise en œuvre opérationnelle. Vu la diversité de ses missions, le prorecteur du secteur des sciences de la santé pourrait s'adjoindre l'assistance d'un collègue dans le cadre d'une répartition claire des tâches et des responsabilités.

Dans sa participation au Conseil rectoral, au Conseil académique et au Conseil d'administration,

- le prorecteur est attentif à être un relais efficace pour les dossiers qui concernent plus directement son secteur ;
- il a le souci de l'harmonie et de la synergie entre les différents secteurs, facultés et instituts de recherche de l'Université.

En outre, un prorecteur peut être chargé d'une mission transversale au sein de l'Université (présidence d'une commission du Conseil académique ou d'un groupe de travail, ...), lorsque celle-ci doit bénéficier d'une liaison permanente avec un organe central de direction de l'Université.

DESIGNATION ET LEGITIMATION

Pour la désignation des prorecteurs, le Règlement ordinaire de l'Université (Art. 64 à 67) sera appliqué moyennant une étape préalable à la délibération du Conseil académique. Cette étape est destinée à consolider la légitimité du prorecteur. Les propositions ci-dessus présentent un caractère minimal. Elles pourront être amendées en fonction de l'évolution des dynamiques sectorielles au cours des mois à venir, par exemple en envisageant une base de légitimation plus large, tout en établissant préalablement des règles et procédures claires.

En sciences humaines et sciences et technologies, le vice-recteur aux affaires académiques procèdera à une consultation du collège des doyens (ou *le collège des responsables des facultés/écoles et des instituts de recherche* ou *l'organe collégial de direction du secteur* s'il existe) sur le(s) nom(s) de la (des) personnes proposée(s) par le recteur élu. Chaque membre de ce collège (de cet organe) disposera d'une voix. Pour être retenu, le candidat devra obtenir la majorité absolue des suffrages. Le dépouillement sera fait par le vice-recteur aux affaires académiques assisté de deux membres désignés par le collège. Les résultats du scrutin seront communiqués au collège. Au cas où le vice-recteur aux affaires académiques serait absent, empêché ou lui-même candidat, il serait remplacé par le membre le plus âgé du collège ou par le suivant en âge s'il est lui-même empêché.

En sciences de la santé, le vice-recteur aux affaires académiques procèdera à une consultation similaire dans ses principes. Il consultera une commission paritaire hospitalo-sectorielle, compte tenu des exigences de cohérence et d'intégration de la fonction de prorecteur de ce secteur. La composition de cette commission paritaire sera établie en temps utile.